



---

# **BACHELORARBEIT**

---

Herr  
**Dominik Fuchs**

**Die Bedeutung und der  
Zusammenhang von Marke  
und Sponsoring im Sport –  
dargestellt anhand  
ausgewählter Beispiele im  
deutschen Profifußball**

**2017**

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Die Bedeutung und der Zusammenhang von Marke und Sponsoring im Sport – dargestellt anhand ausgewählter Beispiele im deutschen Profifußball**

Autor/in:

**Herr Dominik Fuchs**

Studiengang:

**Angewandte Medien**

Seminargruppe:

**AM14sS1-B**

Erstprüfer:

**Prof. Heinrich Wiedemann**

Zweitprüfer:

**Dr. Helmut Stöberl**

Einreichung:

**München, 09.01.2017**

# **BACHELOR THESIS**

---

## **The meaning and the context of brand and sponsorship in sports – based on selected examples in German professional football**

author:

**Mr. Dominik Fuchs**

course of studies:

**Applied Media**

seminar group:

**AM14sS1-B**

first examiner:

**Prof. Heinrich Wiedemann**

second examiner:

**Dr. Helmut Stöberl**

submission:

Munich, 09.01.2017

---

## **Bibliografische Angaben**

Fuchs, Dominik:

Die Bedeutung und der Zusammenhang von Marke und Sponsoring im Sport – dargestellt anhand ausgewählter Beispiele im deutschen Profifußball

The meaning and the context of brand and sponsorship in sports – based on selected examples in German professional football

48 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2017

## **Abstract**

Die vorliegende Arbeit analysiert die Bedeutung und den Zusammenhang von Marke, Sponsor und Verein. Dies wird anhand der Profi-Fußballvereine VFL Wolfsburg und FC Bayern München aus der 1. Bundesliga und dem TSV 1860 München aus der 2. Bundesliga erarbeitet. So werden die Vor- und Nachteile der Vereine und die Chancen und Risiken der jeweiligen Sponsoren untersucht. Mit einem direkten Vergleich der drei Klubs sollen im Anschluss die unterschiedlichen Zusammenhänge und die Bedeutung von Marke und Sponsoring in Bezug auf den Verein dargestellt werden.

# Inhaltsverzeichnis

|  |            |
|--|------------|
| <b>Inhaltsverzeichnis.....</b>                                 | <b>V</b>   |
| <b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>                             | <b>VII</b> |
| <b>Abbildungsverzeichnis .....</b>                             | <b>IX</b>  |
| <b>1 Einleitung .....</b>                                      | <b>1</b>   |
| <b>2 Theoretische Grundlegungen.....</b>                       | <b>3</b>   |
| 2.1 Definition und Abgrenzung Sportsponsoring.....             | 3          |
| 2.2 Beteiligte im Sponsoring .....                             | 6          |
| 2.3 Bedeutung von Sponsoring .....                             | 9          |
| 2.4 Marke – ein vielfältiger Begriff .....                     | 11         |
| 2.5 Markenbedeutung im Fußball.....                            | 12         |
| <b>3 Sponsoring von Marken im deutschen Profifußball .....</b> | <b>14</b>  |
| 3.1 Analyse des Vereins VFL Wolfsburg.....                     | 14         |
| 3.1.1 Die Konzernstruktur des VFL Wolfsburg .....              | 14         |
| 3.1.2 Die Sponsoren und Partner des VFL Wolfsburg .....        | 16         |
| 3.1.3 Vor- und Nachteile für den VFL Wolfsburg.....            | 16         |
| 3.1.4 Chancen und Risiken für die Volkswagen AG.....           | 17         |
| 3.2 Volkswagen als Sponsor im deutschen Profifußball .....     | 18         |
| <b>4 Traditionsvereine und Marken.....</b>                     | <b>20</b>  |
| 4.1 Analyse des Vereins TSV 1860 München.....                  | 20         |
| 4.1.1 Die Konzernstruktur des TSV 1860 München.....            | 20         |
| 4.1.2 Die Sponsoren und Partner des TSV 1860 München .....     | 21         |
| 4.1.3 Vor- und Nachteile für den TSV 1860 München.....         | 22         |
| 4.1.4 Chancen und Risiken für Partner und Sponsoren.....       | 25         |
| <b>5 Vereine als Marken.....</b>                               | <b>28</b>  |
| 5.1 Analyse des Vereins FC Bayern München.....                 | 28         |
| 5.1.1 Die Konzernstruktur des FC Bayern München.....           | 28         |
| 5.1.2 Die Sponsoren und Partner des FC Bayern München.....     | 29         |
| 5.1.3 Vor- und Nachteile für den FC Bayern München .....       | 30         |
| 5.1.4 Chancen und Risiken für die Hauptsponsoren.....          | 33         |
| 5.2 Die Internationalisierung des FC Bayern München .....      | 38         |
| <b>6 Vergleich der Vereine.....</b>                            | <b>41</b>  |
| 6.1 Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse.....         | 45         |

---

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| <b>7</b> | <b>Schlussbetrachtungen.....</b>        | <b>47</b>  |
| 7.1      | Beantwortung der Forschungsfrage .....  | 47         |
| 7.2      | Reflexion und Ausblick.....             | 47         |
|          | <b>Literaturverzeichnis.....</b>        | <b>X</b>   |
|          | <b>Anlagen .....</b>                    | <b>XX</b>  |
|          | <b>Eigenständigkeitserklärung .....</b> | <b>XXI</b> |

---

## Abkürzungsverzeichnis

|      |   |
|------|---|
| VFL  | Verein für Leibesübungen                |
| bzw. | beziehungsweise                         |
| TSV  | Turn- und Sportverein                   |
| AG   | Aktiengesellschaft                      |
| z.B. | zum Beispiel                            |
| ca.  | circa                                   |
| GmbH | Gesellschaft mit beschränkter Haftung   |
| e.V. | eingetragener Verein                    |
| Dr.  | Doktor (akademischer Grad)              |
| VW   | Volkswagen                              |
| UEFA | Union of European Football Associations |
| DFB  | Deutscher Fußball-Bund                  |
| DFL  | Deutsche Fußball Liga                   |
| FC   | Fußball-Club                            |
| KGaA | Kommanditgesellschaft auf Aktien        |
| Co.  | Compagnie                               |

---

|      |                            |
|------|----------------------------|
| OHG  | Offene Handelsgesellschaft |
| KG   | Kommanditgesellschaft      |
| SE   | Societas Europaea          |
| sog. | sogenannte                 |
| Mio. | Millionen                  |
| TU   | Technische Universität     |
| FCB  | FC Bayern München          |
| AC   | Associazione Calcio        |
| vgl. | vergleiche                 |
| u.a. | unter anderem              |



---

## Abbildungsverzeichnis

|  |    |
|--|----|
| Abbildung 1: Dimensionen der Gesponserten .....                            | 5  |
| Abbildung 2: Verteilung des Sportsponsoringvolumens nach Sportarten .....  | 10 |
| Abbildung 3: Organisationsstruktur der VFL Wolfsburg Fußball GmbH.....     | 15 |
| Abbildung 4: Die Sponsoren- und Partnerpyramide des TSV 1860 München ..... | 21 |
| Abbildung 5: Die Sponsoren- & Partnerpyramide des FC Bayern München .....  | 30 |
| Abbildung 6: Liste der wertvollsten Fußballmarken im Jahr 2014 .....       | XX |

# 1 Einleitung

Im 21. Jahrhundert sind Fußballvereine, vor allem im Profifußball nicht mehr nur Vereine, sondern immer mehr Fußballmarken. Gerade in den europäischen Top-Ligen ist ein regelrechter Boom unter den Vereinen ausgebrochen, den Markenaufbau eines Fußballvereins voranzutreiben. Es gilt sich mehr und mehr in der Welt zu präsentieren und positiv darzustellen, vor allem in den westlichen und östlichen Kontinenten, wie Asien oder den USA. Die Vereine wollen bei den Menschen positive Eindrücke hinterlassen, sich gut „verkaufen“. Damit das möglich ist, müssen die Vereine wie namhafte Marken eingepreßt werden.<sup>1</sup> Es stehen Auslandsreisen und Präsentationen in Form von Trainingslagern und Testspielen in jeder Sommer- und Winterpause an. Dies wird von der Deutschen Fußball-Liga mitfinanziert.<sup>2</sup> Als ein Beispiel kann im deutschen Profifußball der FC Bayern München herangezogen werden.

Im Gegenteil dazu, gibt es jedoch auch Vereine, die durch den Sponsor zur Marke wurden und auf ihren Sponsor angewiesen sind. Als Beispiele können hier die sogenannten Werksclubs, wie Bayer 04 Leverkusen oder der VFL Wolfsburg genannt werden. Diese Vereine wurden von dem Unternehmen gegründet, welches gleichzeitig der Hauptsponsor und die Marke ist. Die Bekanntheit und das Image wächst hier nicht nur aufgrund der eigenen Darstellung, sondern vor allem aufgrund der Bekanntheit des Sponsors.

Nicht für jeden Verein verläuft ein solcher Markenaufbau wie gewünscht. Ein Beispiel bildet hier der TSV 1860 München. Durch unglückliche Zusammenhänge und Aktionen innerhalb des Vereins kristallisiert sich immer mehr das Image eines Chaos-Vereins heraus, das natürlich nicht nur dem Verein schadet, sondern auch die Sponsoren und Partner des Klubs negativ trifft.<sup>3</sup>

Bei allen drei Beispielen stellt sich die Frage, welche Chancen und Risiken sich durch die verschiedenen Ausgangslagen für die Sponsoren und deren Marken ergeben und inwiefern dies für die Fußballvereine in Bezug auf ihre eigenen Marken vorteilhaft oder negativ zu bewerten ist.

---

<sup>1</sup> Vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung, [www.faz.net](http://www.faz.net), [Stand 04.11.2016]

<sup>2</sup> Vgl. Ashelm, [www.faz.net](http://www.faz.net), [Stand 04.11.2016]

<sup>3</sup> Vgl. Sky, [www.sky.de](http://www.sky.de), [Stand 17.12.2016]

## **Aufbau der Arbeit und Vorgehensweise**

Im ersten Kapitel der Arbeit werden die theoretischen Grundlagen, welche eine besondere Bedeutung für die Arbeit haben, erläutert und erklärt. Hier wird zuerst auf den Begriff des Sponsorings und näher auf das Sportsponsoring eingegangen. Im weiteren Verlauf werden alle Beteiligten, die im Sponsoring-Prozess mitwirken vorgestellt und deren Mitwirken erklärt. Die Bedeutung von Sponsoring aus Sicht des Sponsors und aus Sicht des Gesponserten wird im Anschluss betrachtet. Im zweiten Teil der theoretischen Grundlagen wird der Markenbegriff definiert. Es wird zudem noch auf die Markenbedeutung im Fußball eingegangen.

Der Hauptteil der vorliegenden Arbeit untergliedert sich in vier Kapitel. In Kapitel drei wird der Fußballverein VFL Wolfsburg analysiert. Es werden die Vor- und Nachteile des Vereins in Bezug auf Marke und Sponsor, sowie die Chancen und Risiken für den Sponsor in Bezug auf den Verein erarbeitet. Auch das Sponsoring des Sponsors Volkswagen in der Bundesliga findet in diesem Kapitel nähere Betrachtung.

Im nächsten Teil, Kapitel vier, wird der Verein TSV 1860 München unter den gleichen Aspekten wie der VFL Wolfsburg analysiert. Auch hier werden die Vor- und Nachteile des Vereins herausgearbeitet und anschließend die Chancen und Risiken für den Hauptsponsor sowie für die Premium Partner dargestellt. Es wird in diesem Kapitel ebenfalls auf das Zusammenspiel von Verein, Sponsor und Marken eingegangen.

Im vorletzten Abschnitt des Hauptteils wird der Bundesligaklub FC Bayern München untersucht. In diesem Kapitel werden die Vor- und Nachteile der Fußballmarke FC Bayern München erläutert und die Chancen und Risiken für die Hauptsponsoren und Anteilseigner der FC Bayern München AG dargestellt. Auch auf die Internationalisierung des Vereins wird näher eingegangen.

Das sechste Kapitel bildet den Abschluss des Hauptteils. In diesem Passus werden die drei Vereine miteinander unter bestimmte Kriterien verglichen. Als Grundlage für den Vergleich werden die erarbeiteten Erkenntnisse der vorherigen Kapitel verwendet. Es folgt eine Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse.

Die Schlussbetrachtungen stellen das finale Kapitel der Arbeit dar. In diesem Teil wird die Forschungsfrage beantwortet und eine kritische Reflexion sowie ein Ausblick in die Zukunft runden die Arbeit ab.

## 2 Theoretische Grundlagen

Folgend werden ausgewählte Begriffe, welche wichtig für das Verständnis der Arbeit sind, erläutert und definiert.

### 2.1 Definition und Abgrenzung Sport sponsoring

Es wird zuerst auf das Sponsoring im Allgemeinen eingegangen und es folgt die Abgrenzung des Sport sponsorings. Es wird die Definition von Dr. Manfred Bruhn zitiert.

„Sponsoring bedeutet die

- Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten,
- die mit der Bereitstellung von Geld, Sachmitteln oder Dienstleistungen durch Unternehmen und Institutionen
- zur Förderung von Personen und/oder Organisationen in den Bereichen Sport, Kultur, Soziales, Umwelt und/oder den Medien
- unter vertraglicher Regelung der Leistung des Sponsors und Gegenleistung des Gesponserten verbunden sind
- um damit gleichzeitig Ziele der Marketing- und Unternehmenskommunikation zu erreichen.“<sup>4</sup>

Bei dieser Definition von Sponsoring steht für den Autor insbesondere die Förderabsicht des Sponsors für den Gesponserten im Vordergrund. Die Förderabsicht nimmt eine grundlegende Position in dieser Definition ein. Aufgrund der heutigen Situation im Sport-Sponsoring kann dies jedoch so nicht übernommen werden.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Bruhn 2010, 6 f.

<sup>5</sup> Vgl. Hermanns/Marwitz 2008, 43

Laut Prof. Dr. Arnold Hermanns kann Sponsoring aus der Sicht des Marketings wie folgt definiert werden:

Sponsoring ist

- „die Zuwendung von Finanz-, Sach- und/oder Dienstleistungen von einem Unternehmen, dem Sponsor,
- an eine Einzelperson, eine Gruppe von Personen oder eine Organisation bzw. Institutionen aus dem gesellschaftlichen Umfeld des Unternehmens, dem Gesponsorten,
- gegen die Gewährung von Rechten zur kommunikativen Nutzung von Personen bzw. Organisation und/oder Aktivitäten des Gesponsorten
- auf der Basis einer vertraglichen Vereinbarung“<sup>6</sup>

Nach den Autoren André Bühler und Gerd Nufer soll Sportsponsoring aus drei verschiedenen Perspektiven betrachtet werden: aus Sicht der Sponsoren, aus Sicht der Gesponserten und aus einer Sicht, welche Sponsoren und Gesponserte vereint. Folgende Definition gilt als die Grundlage dieser Sichtweise<sup>7</sup>: „Professional sports sponsorship is a business-related partnership between a sponsor and a sponsee based on reciprocity. The sponsor provides financial or non-financial resources directly to the sponsee and receives a predefined service in return in order to fulfil various sponsorship objectives.“<sup>8</sup> Wichtig ist jedoch, dass das Sponsoring klar von anderen Arten der Förderung und Hilfe, welche von Unternehmen benutzt werden können, abzugrenzen ist. Als ein Oberbegriff für das Engagement von Unternehmen in der Gesellschaft kann „Corporate Citizenship“ angeführt werden.<sup>9</sup>

Im Sportsponsoring werden, aufgrund der großen Menge an potentiell Gesponserten, diese in drei Dimensionen aufgeteilt. Die folgende Abbildung zeigt die drei Kategorien „Sportart“, „sportliche Leistungsebene“ und „Organisatorische Einheit“ und welche Gesponserten sie beinhalten. In der ersten Dimension geht es um die Sportart des Gesponserten. Die Sportart ist zum einen wichtig für den Gesponserten, denn daraus entsteht

---

<sup>6</sup> Hermanns/Marwitz 2008, 44

<sup>7</sup> Vgl. Bühler/Nufer 2012, 406

<sup>8</sup> Bühler/Nufer 2010, 92

<sup>9</sup> Vgl. Hermanns/Marwitz 2008, 45

auch das Image des Gesponserten. Zum anderen ist die Sportart wichtig für den Sponsor, denn die Zielgruppe für den Sponsor spiegelt sich im Interesse der Allgemeinheit für die Sportart wider. Die zweite Dimension bildet die sportliche Leistungsebene. Hier wird zwischen Spitzen- bzw. Leistungssport und Breitensport unterschieden. Die sportlichen Leistungsebene wirkt sich sehr auf die Qualität und Quantität der Zielgruppe ein. So kann der Sponsor besonders im Breitensport noch zusätzlich im Erwachsenensport und im Nachwuchssport aktiv werden und somit wieder verschiedene Zielgruppen ansprechen. Auch die verschiedenen Imagedimensionen, die sich daraus ergeben, sind zu erwähnen. Der Breitensport hat zudem eine essentielle Bedeutung für den Spitzen- bzw. Leistungssport. Im Breitensport werden unter anderem die Sportler trainiert, welche im Leistungssport später antreten. In der Dimension der organisatorischen Einheit wird der Sport in sportartübergreifende Sportorganisationen, Spitzenverbände, Mannschaften, Vereine, Einzelsportler, Sportwissenschaftler, Ausrichter von Sportveranstaltungen und Institutionen und Organisationen der Sportwissenschaft eingeteilt.<sup>10</sup>

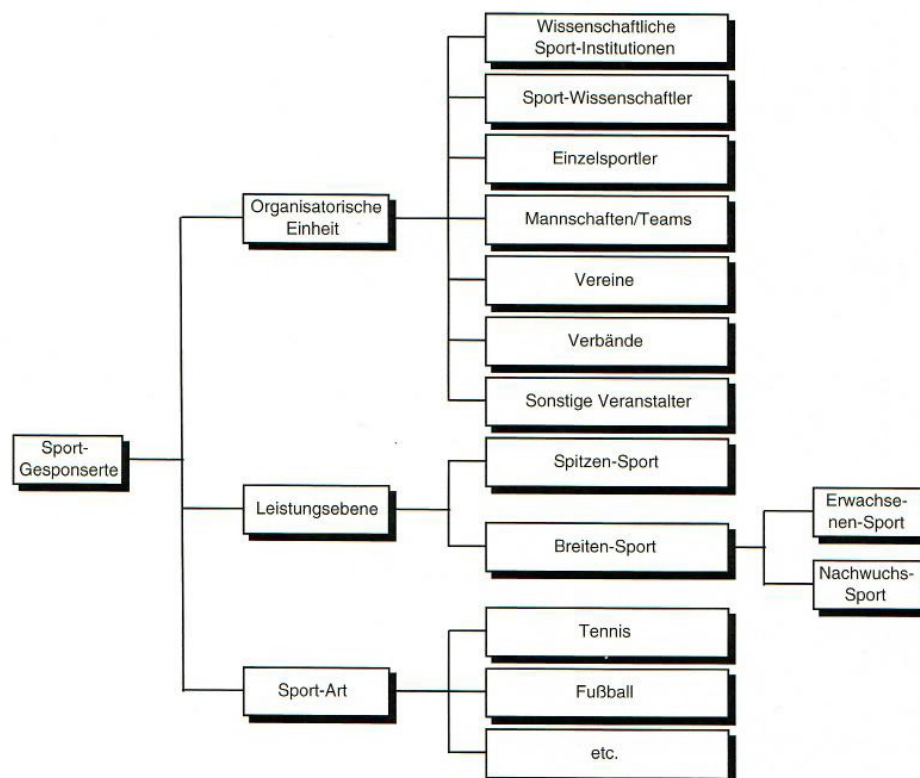


Abbildung 1: Dimensionen der Gesponserten<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Vgl. Galli/Elter/Gömmel et al. 2012, 469 f.

<sup>11</sup> Hermanns/Marwitz 2008, 73

Zusammenfassend kann festgehalten werden, „dass das Sponsoring mit professionellen Spitzensportlern, etwa Michael Schumacher oder Spitzenmannschaften, wie die Fußballbundesligamannschaft FC Bayern München ausschließlich und allein von ökonomischen Gesichtspunkten bestimmt wird, der Fördergedanke spielt hier keine Rolle.“<sup>12</sup>

## 2.2 Beteiligte im Sponsoring

Die Hauptteilnehmer am Sponsoring-Prozess sind der Gesponserte und der Sponsor. Aber nicht nur diese beiden Komponenten bilden den Prozess. Zu einem erfolgreichen Sponsoring gehören zudem noch die Medien und die Benutzer, die Zielgruppe der Sponsoren, das Publikum des Gesponserten und Sponsoring-Dienstleister. Alle Beteiligten am Sponsoring-Prozess nach Hermanns/Marwitz bzw. Adjouri/Stastny werden im Folgenden dargestellt.

### Die Sponsoren

Die Sponsoren sind Unternehmen, welche sich in zwei Kategorien unterscheiden lassen: For-Profit- und Non-Profit-Unternehmen. For-Profit-Unternehmen sind Unternehmen aus den verschiedenen Branchen, wie Dienstleister, Industrie oder Handel. Als Beispiel können hier große Unternehmen wie die Volkswagen AG oder die Deutsche Telekom herangezogen werden. Jedoch treten heutzutage nicht mehr nur große Unternehmen als Sponsoren auf, sondern hat es sich dazu entwickelt, dass weniger die Größe des Unternehmens wichtig ist, wichtiger ist eher die Bedeutung, die die Marketing-Kommunikation in einem Unternehmen einnimmt. Häufiger sind die Unternehmen Sponsoren, die einen großen Wert auf die Marketing-Kommunikation legen. Non-Profit-Unternehmen treten ebenfalls immer häufiger als Sponsoren auf. Jedoch ist es aufgrund von Legitimationsdruck schwer, diese Art von Kommunikation zu rechtfertigen. Als Beispiel können hier die öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten genannt werden, welche beispielweise als Sponsor in Form eines Medienpartners auftreten.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Hermanns/Marwitz 2008, 74

<sup>13</sup> Vgl. Hermanns/Marwitz 2008, 53 ff.

## **Die Gesponserten**

Im Allgemeinen kann gesagt werden, dass die Einzelpersonen, die Gruppen von Personen oder die Organisationen, die gesponsert werden können aus verschiedenen Bereichen kommen: aus dem Sport, der Kunst, der Bildung und dem ökologischen Bereich. Vorteile für die Gesponserten sind neben dem Mittel als Beschaffungsmarketing auch noch die Verbreitung in der Öffentlichkeit. So kann der Umsatz gesteigert werden. Auch im Bereich der Gesponserten kann in zwei Kategorien unterteilt werden. Hier wird zwischen den Gesponserten mit Erwerbscharakter (z.B. bekannte Sportler) und den Gesponserten ohne Erwerbscharakter (z.B. Sportvereine) differenziert.<sup>14</sup>

## **Medien und Benutzer**

Dadurch, dass die Massenmedien, wie Fernsehen, Zeitungen, Zeitschriften und das Internet sich meistens für ihre Inhalte an Berichten aus den Branchen wie Sport, Kunst, der Bildung oder auch dem ökologischen und sozialen Bereich bedienen, haben die Medien und deren Rezipienten eine große Bedeutung für das Sponsoring. Gerade in den visuellen Medien, wie Fernsehen, aber auch zum Teil im Internet oder in Zeitungen werden zwei Botschaften einer Veranstaltung transportiert. Zum einen geht es um den Inhalt der Veranstaltung und zum anderen werden durch Fotos und durch das Fernsehbild die Sponsoren und deren Botschaften übermittelt und an die Rezipienten weitergegeben. Heutzutage hat das Fernsehen jedoch eine große Bedeutung für die Sponsoren und das Zustandekommen eines Sponsorship. Ohne die Massenmedien und im Speziellen das Fernsehen, würde nicht die breite Masse, sondern nur das jeweilige Publikum angesprochen werden. Diese Zielgruppe wäre zu gering, wenn man dies in Relation mit den Kosten und den Zielen, welche die Sponsoren durch das Sponsoring erwarten, setzen würde.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Vgl. Hermanns/Marwitz 2008, 59

<sup>15</sup> Vgl. ebd., 60 f., vgl. Adjouri/Stastny 2015, 13



### **Die Zielgruppe des Sponsors**

Die Zielgruppe des Sponsors entspricht der Zielgruppe des Unternehmens. Diese Zielgruppe soll mit Hilfe des Sponsorings angesprochen werden, damit die vorgegebenen Marketingziele erreicht werden. Die Zielgruppe ist durch das Marketing- bzw. Kommunikationskonzept des Unternehmens definiert.<sup>16</sup>

### **Das Publikum des Gesponserten**

In allen Bereichen des Sponsorings haben die Gesponserten auch ihr eigenes Publikum. Gerade der Sport kann hier als Beispiel herangezogen werden. So sind die Fans und die Zuschauer eines Vereins bei einem Heimspiel der Mannschaft das Publikum des Gesponserten. Diese Gruppen nehmen deshalb am Sponsoring-Prozess teil, weil sie ebenfalls durch die Maßnahmen, welche der Sponsor im Rahmen des Sponsorship ausführt, angesprochen werden können. Als Beispiel kann die Trikotwerbung genannt werden. Für den Sponsor ist es wichtig, dass seine Zielgruppe und das Publikum des Gesponserten eine große Ähnlichkeit aufweisen.<sup>17</sup>

### **Sponsoring-Dienstleister**

Den Sponsoring-Dienstleistern, wie Sponsoring-Berater oder Sponsoring-Agenturen wird eine wichtige Funktion und Bedeutung im Sponsoring-Prozess zugeschrieben. Sie haben die Aufgabe, die Schnittstellen, die sich aus den unterschiedlichen Branchen der Sponsoring-Partnern ergibt, zu schließen. Da besonders Gesponserte wirtschaftlich oft nicht professionell aufgestellt sind, übernehmen solche Berater oder Agenturen den Umgang zwischen den beiden Partnern. Sponsoren-Berater sind oftmals Einzelpersonen, bzw. Ein-Mann-Unternehmen, welche eine beratende Rolle für beide Parteien übernehmen. Sponsoring-Agenturen sind wirtschaftliche Institutionen, die nicht nur eine Beraterrolle übernehmen, sondern für beide Parteien selbst tätig werden können. Hier werden verschiedene Agentur-Typen unterschieden. Die „Full-Service-Agentur“ übernimmt als externer Dienstleister alle Aufgaben eines Sponsors, welche in Zusammenhang mit Sponsoring anfallen. Die „Spezial-Sponsoring-Agentur“ ist eine Agentur, welche sich auf

---

<sup>16</sup> Vgl. Hermanns/Marwitz 2008, 58

<sup>17</sup> Vgl. Hermanns/Marwitz 2008, 59 f., vgl. Adjouri/Stastny 2015, 13 ff.

bestimmte Sponsoringarten eingestellt haben. So gibt es häufig Agenturen, die sich nur auf Sportsponsoring spezialisiert haben.<sup>18</sup>

## 2.3 Bedeutung von Sponsoring

„Das Sponsoring spricht Zielgruppen vor Ort und über Massenmedien an. Somit eignet sich das Sponsoring besonders für den Aufbau und die Erhöhung von Markenbekanntheit.“<sup>19</sup> In diesem Satz wird deutlich, wofür Sponsoring im Wesentlichen verwendet wird. Dies trifft vor allem auf die Sponsoringarten zu, welche eine breite Masse ansprechen und somit eine hohe Medienresonanz bewirken.<sup>20</sup> Eine von diesen Sponsoringarten ist das Sportsponsoring. Das Sportsponsoring ist die älteste und zugleich bedeutendste Sponsoringart.<sup>21</sup> Dies wird auch am Anteil der Sponsoringarten am Sponsoringbudget, welches die Unternehmen zur Verfügung haben, deutlich: Im Jahr 2013 fielen etwa 43% des gesamten Sponsoringbudget auf den Sport.<sup>22</sup> In Deutschland nutzen ca. 79% aller Unternehmen das Sportsponsoring.<sup>23</sup> Das Sponsoringvolumen betrug 2013 in Deutschland fast drei Milliarden Euro.<sup>24</sup> Wird das Sportsponsoring untergliedert, so kann festgestellt werden, dass das Fußballsponsoring die beliebteste Sponsoringart im Sportsponsoring für Unternehmen darstellt. Laut einer Statistik, für welche die Top-100-Sponsoren im Sportsponsoring befragt wurden, betrug der Anteil der Sportart Fußball am gesamten Sponsoringvolumen in Deutschland im Jahr 2014/2015 ca. 71%. In der folgenden Grafik sind im Vergleich zu Fußball die Sportarten Motorsport, Eishockey, Basketball, Golf und gesammelt weitere Sportarten grafisch dargestellt. Als die beliebteste Sportart für Sponsoring nach Fußball für Unternehmen ist der Bereich Motorsport mit 18% zu nennen. Bei den Sportarten Eishockey, Basketball und Golf betrug der Anteil am Volumen nur 2%. In der Grafik ist ein deutliches Gefälle zwischen den einzelnen Sportarten zu erkennen.<sup>25</sup>

---

<sup>18</sup> Vgl. Hermanns/Marwitz 2008, 61 f.

<sup>19</sup> Hermanns/Marwitz 2008, 249

<sup>20</sup> Vgl. ebd.

<sup>21</sup> Hermanns/Riedmüller 2008, 278

<sup>22</sup> Vgl. statista, [www.statista.de](http://www.statista.de), [Stand 08.11.2016]

<sup>23</sup> Vgl. ebd.

<sup>24</sup> Vgl. ebd.

<sup>25</sup> Vgl. statista, [www.statista.de](http://www.statista.de), [Stand 08.11.2016]

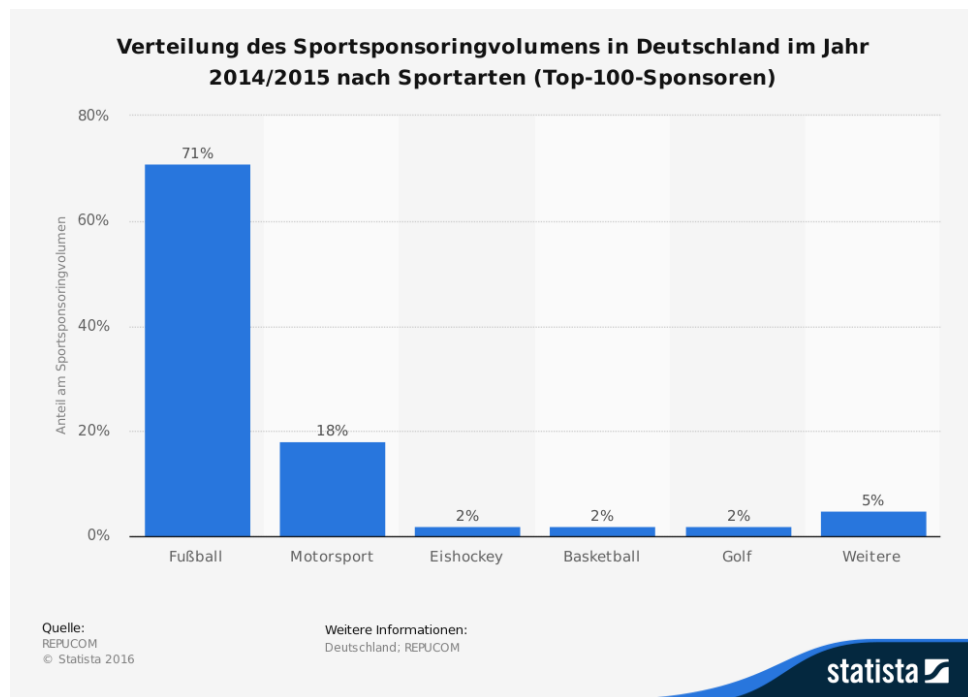


Abbildung 2: Verteilung des Sportsponsoringvolumens nach Sportarten<sup>26</sup>

### Bedeutung für die Sponsoren

Für viele Unternehmen, die sich im Sponsoring beteiligen, hat sich die Bedeutung von Sportsponsoring vermehrt. Heutzutage geht es nicht mehr nur um Bekanntheitssteigerung oder Imageverbesserung. Sportsponsoring ist ein wichtiges Instrument zur Kundenbindung, aber auch zur Kundengewinnung geworden. Des Weiteren entwickelte sich das Sportsponsoring auch als ein Instrument zur Netzbildung. Dadurch, dass sich häufig Unternehmen aus vielen verschiedenen Branchen am gleichen Sponsorship beteiligen, ist es möglich, dass auch zwischen den Unternehmen Kontakte geknüpft werden und untereinander Verträge abgeschlossen werden.<sup>27</sup>

### Bedeutung für den Gesponserten

Aufgrund des niedrigen Eigenkapitals und des Rückzugs der öffentlichen finanziellen Unterstützung ist es für sportliche Organisationen immer schwieriger geworden, sportliche Ziele zu erreichen oder Ressourcen-Engpässe zu überstehen. Für den Gesponserten bedeutet das Sponsorship daher, dass es vorrangig ein Finanzierungs- bzw.

---

<sup>26</sup> Vgl. statista, [www.statista.de](http://www.statista.de), [Stand 08.11.2016]

<sup>27</sup> Vgl. Bühler/Nufer 2012, 406 f.

Beschaffungsinstrument ist. Finanzierungsinstrument bedeutet in diesem Zusammenhang die Zahlung von Geldbeträgen an den Gesponserten und im Gegenzug kommunikative Nutzungsrechte für den Sponsor. Beschaffungsinstrument beinhaltet die Darbietung von Sach- bzw. Dienstleistungen für den Gesponserten.<sup>28</sup> Dennoch ist es für die Gesponserten wichtig, sich nicht nur auf das Finanzierungsinstrument zu beschränken. Durch die Unternehmen, die in der heutigen Zeit bestimmte Kommunikationsziele verfolgen, ergeben sich auch Vorteile für die eigene Organisation: „Clubs, Verbände und Ausrichter sollten Sportsponsoring nicht nur als Einkommensquelle betrachten, sondern auch als eine gute Gelegenheit zur eigenen Markenpositionierung. Viele große Unternehmen können mit ihrer Strahlkraft und ihrem Marketing-Knowhow den Sportorganisationen zu einer besseren Markendarstellung verhelfen.“<sup>29</sup>

## 2.4 Marke – ein vielfältiger Begriff

Der Begriff „Marke“ ist nicht eindeutig einer Definition zuordenbar. So gibt es je nach Verständnis und Verwendungssituation unterschiedliche Definitionen.<sup>30</sup> Im Folgenden werden zwei verschiedene Definitionen dargelegt, welche unterschiedlichen Ansätzen zu Grunde liegen.

„Marken sind Vorstellungsbilder in den Köpfen der Anspruchsgruppen, die eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion übernehmen und das Wahlverhalten prägen.“<sup>31</sup> Dieser Definition von Esch spiegelt das wirkungsorientierte Markenverständnis wider, welches „auf der subjektiven Wahrnehmung der Nachfrager“<sup>32</sup> beruht.<sup>33</sup>

„Als Marken werden Leistungen bezeichnet, die neben einer unterscheidungsfähigen Markierung durch ein systematisches Absatzkonzept im Markt ein Qualitätsversprechen geben, das eine dauerhaft werthaltige, nutzenstiftende Wirkung erzielt und bei der relevanten Zielgruppe in der Erfüllung der Kundenerwartungen einen nachhaltigen Erfolg im Markt realisiert bzw. realisieren kann.“<sup>34</sup> Dieser Definition liegt der integrierte Markenansatz zu Grunde. Bruhn verbindet in seiner Definition von Marke verschiedene Ansätze

---

<sup>28</sup> Vgl. Hermanns/Riedmüller 2008, 281

<sup>29</sup> Bühler/Nufer 2012, 407

<sup>30</sup> Vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005, 5

<sup>31</sup> Esch 2014, 22

<sup>32</sup> Drengner, 2013, 24

<sup>33</sup> Vgl. ebd.

<sup>34</sup> Ebd.

von Markenverständnis. Er bedient sich dabei am wirkungsorientierten und am anbieterorientierten Markenverständnis.<sup>35</sup>

Es ist ebenfalls wichtig zu erwähnen, dass „bei der Untersuchung von Marken [...] in der Regel zwischen der Marke als einem gewerblichen Schutzrecht, der Marke als markiertem Produkt und der „eigentlichen“ Marke unterschieden [wird.] Ein Produkt wird in diesem Zusammenhang als technisch-funktionales Eigenschaftsbündel interpretiert, welches Sachgüter und Dienstleistungen umfassen kann.“<sup>36</sup>

Im Allgemeinen lässt sich sagen, dass eine Marke erst dann definiert werden kann, wenn bekannt ist, um welche Art von Marke es sich handelt und wenn die Einteilung in den richtigen Markenansatz erfolgt ist.

## 2.5 Markenbedeutung im Fußball

„Durch den zunehmenden Konkurrenzdruck zwischen diversen Freizeitangeboten müssen sich die Fußballunternehmen zu modernen Dienstleistungsunternehmen mit entsprechender Kundenorientierung wandeln.“<sup>37</sup> Durch den internationalen Wettbewerb der Fußballunternehmen sind auch die Absatzmärkte der Fußballvereine zunehmend internationaler geworden. Um in den attraktiven Absatzmärkten wie Asien oder Amerika erfolgreich sein zu können, bedarf es einer starken und bekannten Marke.

Es gilt: „Je höher die Markenattraktivität eines Fußballunternehmens ist, desto größer ist sein Ertragspotential.“<sup>38</sup> Daher kann festgehalten werden, dass die Markenattraktivität bzw. die Markenstärke eines Fußballvereins direkt die Einnahmen aus den Bereichen Ticketing und dem Merchandising-Geschäft beeinflusst. Auch die Verwertung der Marketingrechte und der zentralen, bzw. dezentralen medialen Rechte werden dadurch beeinflusst. Daraus lässt sich wiederum schließen, dass die mediale Reichweite, die durch die Vermarktung erzielt wird, der Markenstärke zu Grunde liegt. Eine starke und attraktive Marke hat zum Vorteil, dass über diese Marken-Fußballunternehmen detaillierter und auch länger berichtet wird, ohne die Berichterstattung abhängig vom Erfolg des Vereins zu machen. Durch diese höhere Berichterstattung und die damit einhergehende

---

<sup>35</sup> Vgl. Drengner, 2013, 24

<sup>36</sup> Meffert/Burmann/Koers et al. 2005, 5

<sup>37</sup> Galli/Elter/Gömmel et al. 2012, 446

<sup>38</sup> Galli/Elter/Gömmel et al. 2012, 447

erweiterte mediale Reichweite werden auch andere Einkunftsarten des Vereins beeinflusst.<sup>39</sup>

Es kann festgehalten werden, dass die Marke, die ein Fußballunternehmen aufbaut, bzw. stärkt und bekannter macht, von großer Bedeutung für den Absatz und die Einnahmen eines Fußballunternehmens ist. Je bekannter und stärker eine Marke in den jeweiligen Märkten ist, desto größer ist auch der Ertrag. „Die Marke ist daher ein wichtiger Vermögenswert der Fußballunternehmen“<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Vgl. Galli/Elter/Gömmel et al. 2012, 447

<sup>40</sup> Ebd.

### **3 Sponsoring von Marken im deutschen Profifußball**

Sponsoring im deutschen Profifußball ist spätestens seit der ersten Trikotwerbung von Jägermeister bei Eintracht Braunschweig im Jahr 1973 keine Seltenheit mehr.<sup>41</sup> Die Gründe, die für ein Sponsoring-Engagement bei einem Verein sprechen, wurden in Punkt 2.2 näher erläutert. Folgend werden die Bedeutung und die Auswirkungen einer Marke als Sponsor für einen Fußballverein anhand des VFL Wolfsburg dargestellt.

#### **3.1 Analyse des Vereins VFL Wolfsburg**

##### **3.1.1 Die Konzernstruktur des VFL Wolfsburg**

Der Bundesligaverein VFL Wolfsburg wurde 1945 gegründet und gliederte im Jahr 2001 die Lizenzspielerabteilung, die 2. Mannschaft und die 1. A- und 1.B-Jugendmannschaft in die neu gegründete VFL Wolfsburg-Fußball GmbH aus. Die beiden Gesellschafter der Fußball-GmbH sind zum einen die Volkswagen AG bis 2007 mit einem GmbH-Anteil von 90% und der Stammverein VFL Wolfsburg e.V. selbst, mit einem GmbH-Anteil von 10%.<sup>42</sup> Seit dem Jahr 2007 hat die Volkswagen AG 100% Anteile an der Wolfsburg Fußball-GmbH und die GmbH ist somit eine Tochtergesellschaft.<sup>43</sup> Anhand dieser Konstellation wird schon deutlich, dass die Volkswagen AG der Eigner ist und somit auch ein großes Mitspracherecht im Verein hat.

Die folgende Abbildung zeigt die Strukturen innerhalb der VFL Wolfsburg Fußball GmbH. Es ist eine klare Trennung vom sportlichen Bereich und wirtschaftlichen Bereich zu erkennen. Dies gilt auch für das Sponsoring. Die Abteilung Sponsorenbetreuung ist ganz klar dem Aufgabenbereich der Geschäftsführung zuzuordnen. Auch hier gibt es Unterschiede. So wurden die vier Geschäftsführer auf die unterschiedlichen Ressorts aufgeteilt. Es gibt die sportliche Geschäftsführung, Klaus Allofs, es gibt die Geschäftsführung für die Bereiche Unternehmen und Organisation, Herr Röttgermann, unter dessen Aufgabenbereich auch das Sponsoring fällt. Der dritte Geschäftsführer, Herr Hotze, ist zuständig für die Abteilung Finanzen, Personal und Controlling. Der Aufgabenbereich von

---

<sup>41</sup> Vgl. Deutscher Fußball-Bund, [www.dfb.de](http://www.dfb.de), [Stand 11.11.2016]

<sup>42</sup> Vgl. Hermanns/Riedmüller 2008, 333

<sup>43</sup> Vgl. Wer zu Wem – Firmendatenbank, [www.wer-zu-wem.de](http://www.wer-zu-wem.de), [Stand 11.11.2016]

Herr Dr. Schumacher als vierter Geschäftsführer beinhaltet die rechtliche Seite. Ebenfalls eine sinnvolle Zusammenfassung sind die Abteilungen Events und Sponsoring zu einem gemeinsamen Bereich. Da für viele Events Sponsoren gebraucht werden und auch die Wahl des passenden Sponsors wichtig ist, ist eine enge Zusammenarbeit der Abteilungen Events und Sponsorenbetreuung unabdingbar. Auch können durch die enge Zusammenarbeit mit den Abteilungen nationaler und internationaler Vertrieb Strategien und Maßnahmen erarbeitet werden, um den Verein in Einklang mit den Sponsoren zu einer Marke aufzubauen.

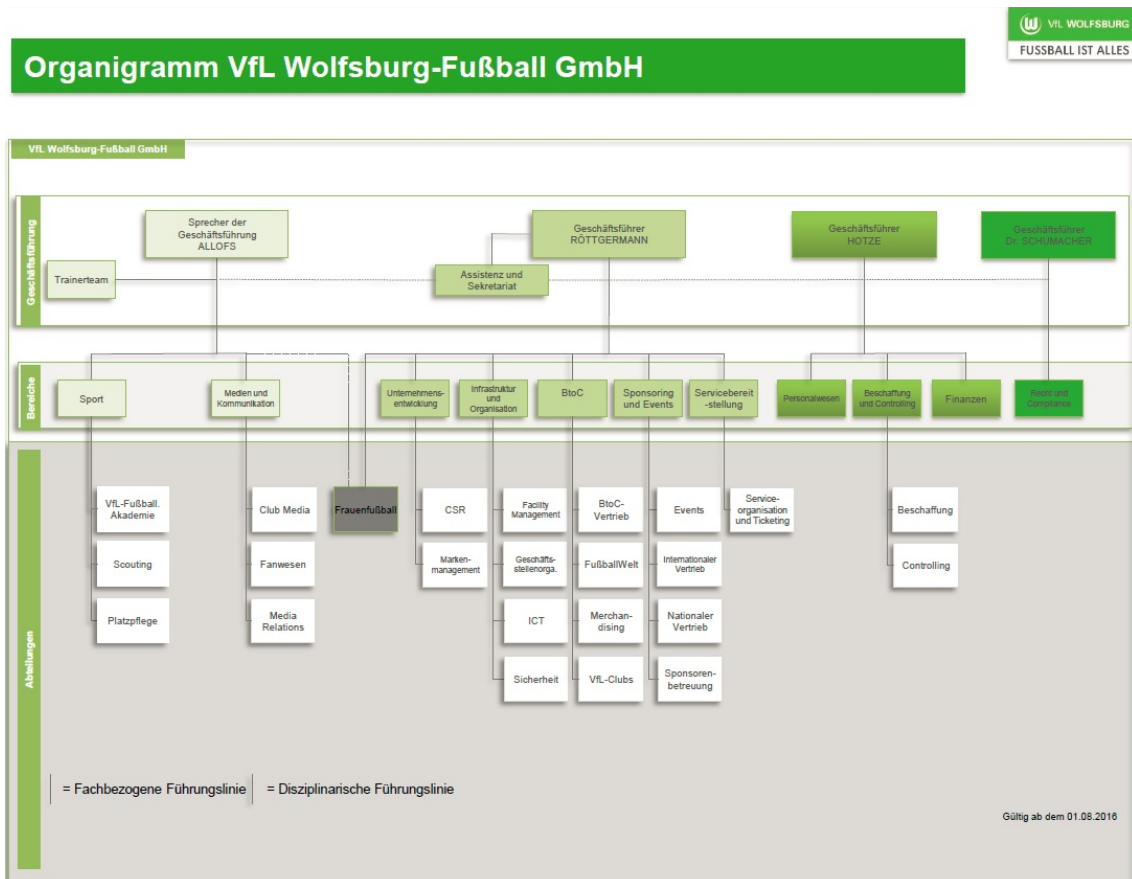


Abbildung 3: Organisationsstruktur der VfL Wolfsburg Fußball GmbH<sup>44</sup>

<sup>44</sup> VfL Wolfsburg, [www.vfl-wolfsburg.de](http://www.vfl-wolfsburg.de), [Stand 11.11.2016]



### 3.1.2 Die Sponsoren und Partner des VFL Wolfsburg

Die Sponsoren beim VFL Wolfsburg werden in sechs Kategorien eingeteilt. Die höchste Kategorie bildet der sog. Club of Champions. Zu diesem Bereich zählen allen voran der Hauptsponsor Volkswagen, der Ausrüster Nike, der Themen- und Erlebnispark die Autostadt, sowie das Logistikunternehmen Sesé. In der zweiten Ebene der Sponsorenpyramide befinden sich die Top-Partner des VFL Wolfsburg. Hierzu zählen Castrol, Veltins, Linglong Tire und XTrip. Die Premium-Partner bilden die dritte Ebene der Sponsorenpyramide. Zu dieser Gruppe zählen Coca-Cola, Ate, Epicentr, H-Hotels, Panasonic, Trilux, UPS und Volkswagen Financial Services. Zur vierten Ebene, den Exklusiv-Partnern, zählen Borbet, Eminent und MAN. Antenne Niedersachsen, Chaqwa, Maurice Lacroix und Roy Robson bilden die Suppliers des VFL Wolfsburg, die fünfte Ebene. Die sechste und letzte Ebene besteht aus den sog. GemeinsamBewegenPartnern. Hier reihen sich Duden, Audi BKK, LSW und Harzer Grauhof ein.<sup>45</sup> Wird ein Blick auf die internationalen Sponsoren des VFL Wolfsburg geworfen, so kann gut erkannt werden, dass hier besonders Partner aus dem asiatischen Raum auffallen.<sup>46</sup> Für den VFL Wolfsburg ist ein Kernzielmarkt der asiatische Kontinent, weshalb es von Vorteil ist, mit Partnern aus dem asiatischen Raum ein Sponsorship einzugehen.<sup>47</sup> So wird die Marke VFL Wolfsburg durch die Präsenz des Vereins selbst und in den Medien in den jeweiligen Ländern bekannter. Durch die Präsenz wird das Publikum aufmerksam und der Verein kann sich im Zusammenhang mit den Sponsoren als Marke in dem Land etablieren.

### 3.1.3 Vor- und Nachteile für den VFL Wolfsburg

#### Vorteile

Die Volkswagen AG hat eine entscheidende Bedeutung für den VFL Wolfsburg und den Erfolg dieses Clubs. Die Bedeutung wird im Folgenden in Form von Vor- und Nachteilen für den Verein als Gesponserten dargestellt. Das Sponsorship hat zum einen die Vorteile, dass der Verein finanziell abgesichert ist. Auch die Realisierung von teuren Transfers, wie bei Kevin de Bruyne (22 Millionen Euro Ablöse)<sup>48</sup> oder Julian Draxler (35 Millionen Euro Ablöse)<sup>49</sup> sind durch das Unternehmen machbar. Die Volkswagen AG

---

<sup>45</sup> Vgl. VFL Wolfsburg, [www.vfl-wolfsburg.de](http://www.vfl-wolfsburg.de), [Stand 12.11.2016]

<sup>46</sup> Vgl. ebd., [Stand 12.11.2016]

<sup>47</sup> Vgl. Eberhardt, [www.sponsors.de](http://www.sponsors.de), [Stand 12.11.2016]

<sup>48</sup> Vgl. Spiegel online, [www.spiegel.de](http://www.spiegel.de), [Stand 12.11.2016]

<sup>49</sup> Vgl. Eurosport, [www.eurosport.de](http://www.eurosport.de), [Stand 12.11.2016]

zahlte dem Verein in der Saison 14/15 ca. 95 Millionen Euro.<sup>50</sup> Ein weiterer Vorteil, bei welchem der Verein vom Unternehmen profitiert, ist die international bekannte Marke des Volkswagenkonzerns. So kann der Bundesligaverein die Plattform und die Bekanntheit der Marke VW benutzen, um besonders international eine Vereinsmarke aufzubauen.<sup>51</sup>

### **Nachteile**

Ebenso gibt es aber auch Nachteile, die nicht zu vernachlässigen sind. Hier kann aufgeführt werden, dass der Verein VFL Wolfsburg besonders aus wirtschaftlicher Sicht vom Konzern Volkswagen abhängig ist. Ebenfalls zum Nachteil können sich negative Berichterstattungen über den Hauptgesellschafter für den Verein entwickeln. Als Beispiel wird hier der VW-Abgasskandal aus dem Jahr 2015 herangezogen. Die Nachteile, die sich aus diesem Skandal ziehen, sind aus zwei Perspektiven zu betrachten. Auf der einen Seite ändert sich finanziell für den Verein an sich einiges. Durch finanzielle Strafen wird das Unternehmen zu Einsparungen gezwungen und der Konzern ist nicht mehr in der Lage die Sponsorengelder in der bisherigen Höhe zu zahlen.<sup>52</sup> Auf der anderen Seite schlägt das negative Image, dass durch den Skandal auf Volkswagen fällt, gleichzeitig auch auf den Verein VFL Wolfsburg.

### **3.1.4 Chancen und Risiken für die Volkswagen AG**

„Der Konzern sieht den VfL als Imageträger und versucht, ihn mit welchen Mitteln auch immer zum Erfolg zu bringen. Was zählt, ist der internationale Wettbewerb“, sagt Sportbusiness-Experte Madeja.<sup>53</sup> Aus der Sicht des Unternehmens Volkswagen ist der Grund für die Übernahme des Clubs klar. „Die VW AG verspricht sich vom VFL Wolfsburg als starke Kommunikationsplattform einen positiven Imagetransfer und damit die Aufladung der eigenen Marke. Die VW AG ist zugleich fordernd und fördernd, sowie engagiert und professionell.“<sup>54</sup> Doch gibt es noch weitere Gründe, weshalb Volkswagen das Sponsoring beim VFL Wolfsburg eingegangen ist. „Hinter der Unterstützung des VfL Wolfsburg steht weitaus mehr als der bloße Werbewert, der zum Beispiel durch die Trikots im Fernsehen oder durch den Namen Volkswagen Arena entsteht. Für VW ist der VfL ein Faktor

---

<sup>50</sup> Vgl. Struhkamp, [www.derwesten.de](http://www.derwesten.de), [Stand 12.11.2016]

<sup>51</sup> Vgl. Adjouri/Stastny 2015, 16

<sup>52</sup> Vgl. Wallstreet Online, [www.wallstreet-online.de](http://www.wallstreet-online.de), [Stand 14.11.2016]

<sup>53</sup> Merx, [www.handelsblatt.com](http://www.handelsblatt.com), [Stand 14.11.2016]

<sup>54</sup> Hermanns/Riedmüller 2008, 335

in der Standortpolitik: Fußball soll den Konzernsitz attraktiv machen.“<sup>55</sup> Positiv für Volkswagen war natürlich auch die vergangene Saison 2015/2016. Durch die Teilnahme des VFL Wolfsburg an der UEFA Champions League, konnte Volkswagen seine Marke auch international präsentieren. Hier war auch der sportliche Erfolg des VFL Wolfsburg für das Unternehmen sehr wichtig. „Endlich wird VW dank des Tochterunternehmens wieder mit positiven Assoziationen verbunden.“<sup>56</sup> Hintergrund ist der Abgas-Skandal bei Volkswagen.

Auch für Volkswagen gibt es Nachteile in Hinsicht auf das Sponsorship mit dem VFL Wolfsburg. Aus sportlicher Sicht ist es so, dass der Sponsor durch den Erfolg des gesponserten Vereins zu einem negativen Bild für Fans der gegnerischen Vereine werden kann. Ein weiterer Nachteil, der den Sponsor in ein falsches Licht rücken kann, sind Skandale oder negative Schlagzeilen, welche den Verein betreffen. Hier kann der Hauptsponsor durch negative Berichterstattung des unterstützenden Vereins ebenfalls einen Imageschaden davontragen. Letztendlich ist bei einer negativen Berichterstattung der finanzielle Schaden, den das Unternehmen aus dem Sponsoring zieht, ebenfalls nicht zu vernachlässigen.<sup>57</sup>

## **3.2 Volkswagen als Sponsor im deutschen Profifußball**

Volkswagen sponsert jedoch nicht nur den VFL Wolfsburg. Längst hat sich das Unternehmen zu einer festen Größe im deutschen Fußballsponsoring etabliert. Zum einen unterstützt Volkswagen oder ein Tochterunternehmen neben dem VFL Wolfsburg noch mindestens 12 weitere Clubs aus der 1. und 2. Bundesliga, aber auch das ist längst nicht alles.<sup>58</sup> Seit der Saison 2012/2013 ist Volkswagen Sponsor des DFB-Pokals. Der Grund für das zusätzliche Engagement im DFB-Pokal wird wie folgt erläutert. „Der DFB-Pokal passt ideal zu Volkswagen. Er ist offen für alle, für Profis wie für Amateure. Und so breit gefächert ist auch unser Engagement im Fußball. Nicht umsonst lautet unser Motto: ‚Volkswagen. Partner des Fußballs.‘ Kein Wettbewerb symbolisiert daher unser Fußballengagement besser“, erklärt Thomas Zahn, Leiter Vertrieb und Marketing Deutschland Volkswagen Pkw.“<sup>59</sup> Durch das starke und breite Sponsoring von Volkswagen im

---

<sup>55</sup> Wolfsburger Allgemeine Zeitung, [www.waz-online.de](http://www.waz-online.de), [Stand 14.11.2016]

<sup>56</sup> T-Online, [www.t-online.de](http://www.t-online.de), [Stand 14.11.2016]

<sup>57</sup> Vgl. Wübbels, <http://www.sputnik-agentur.de>, [Stand 14.11.2016]

<sup>58</sup> Vgl. Oberhuber, [www.zeit.de](http://www.zeit.de), [Stand 14.11.2016]

<sup>59</sup> Volkswagen. Partner des Fußballs, [www.partnerdesfußballs.de](http://www.partnerdesfußballs.de), [Stand 14.11.2016]

deutschen Profifußball, ist VW laut einer Studie von Repucom/Nielsen Sports die bekannteste Marke unter den Automobilspensoren in der Bundesliga. 46% aller Befragten gaben an, dass Volkswagen der bekannteste Automobilsponsor ist.<sup>60</sup> Auch diese Statistik zeigt, dass durch die, aus dem breiten Sponsoring im Fußball resultierende, starke Präsenz des Unternehmens im medialen Bereich Einfluss auf die Rezipienten hat und die Marke so mit Fußball in Verbindung gebracht wird. Der Grund für den vielseitigen und auch starken Einsatz im Sport- bzw. Fußballsponsoring wird in einer Stellungnahme des Unternehmens wie folgt begründet. „Fußball ist für Volkswagen eine wichtige Marketing- und Kommunikationsplattform. Volkswagen erreicht darüber nahezu alle Zielgruppen – und das weltweit. Denn Fußball ist in den meisten Märkten Volkssport Nummer eins, dazu ist er hoch emotional, nicht elitär und passt somit perfekt zur Marke.“<sup>61</sup>

Es gibt jedoch auch Nachteile, welche ein solches Großengagement mit sich bringt. Zum einen ist die Mehrfachbeteiligung eines einzigen Unternehmens ein Problem. Ist ein Unternehmen an mehreren Vereinen aus derselben Liga beteiligt, so besteht die Gefahr, dass die Glaubwürdigkeit und die Integrität des Fußballs nicht mehr geschützt sind. Die Deutsche Fußball-Liga (DFL) hat in diesem Zug eine Beschränkung für Mehrfachbeteiligungen eingeführt. Ein Unternehmen darf sich nicht bei mehr als drei Vereinen engagieren. Jedoch wurde für die Volkswagen AG eine Ausnahme gemacht und alle bisherigen Beteiligungen von VW bleiben bestehen. Dies gilt auch für alle anderen Unternehmen, die sich in mehreren Vereinen beteiligen. Als Grund wird vom Geschäftsführer der DFL, Christian Seifert, der Bestandsschutz angegeben.<sup>62</sup> Ein weiterer Nachteil ist die finanzielle Abhängigkeit der Vereine, welche von Volkswagen unterstützt bzw. gesponsert werden. Aufgrund der Abgas-Krise bei Volkswagen und die daraus entstandenen Einsparungsmaßnahmen wurde das Sponsoring zunächst bei den Proficlubs FC Schalke 04 und TSV 1860 München mit dem Ende der Saison 2015/2016 beendet.<sup>63</sup>

---

<sup>60</sup> Vgl. Nielsen Sports, [www.nielsensports.com](http://www.nielsensports.com), [Stand 14.11.2016]

<sup>61</sup> Welt, [www.welt.de](http://www.welt.de), [Stand 14.11.2016]

<sup>62</sup> Vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung, [www.faz.net](http://www.faz.net), [Stand 23.11.2016]

<sup>63</sup> Vgl. Manager Magazin, [www.manager-magazin.de](http://www.manager-magazin.de). [Stand 23.11.2016], vgl. Handelsblatt, [www.handelsblatt.com](http://www.handelsblatt.com), [Stand 23.11.2016]

## 4 Traditionsvereine und Marken

Den Gegensatz zu Tochterunternehmen, wie den VFL Wolfsburg bei Volkswagen oder die von Bayer ins Leben gerufene Werkself in Leverkusen, bilden die Traditionsvereine. Traditionsvereine sind Clubs, welche sich auf eine lange Tradition besinnen können.<sup>64</sup> In der heutigen Zeit können sich diese Vereine nur noch schwer über Wasser halten.<sup>65</sup> Ein solcher Traditionsverein ist der TSV 1860 München. Trotz des Einstiegs eines Investors, wird der Verein als Traditionsverein bezeichnet. Doch auch mithilfe der finanziellen Unterstützung bleiben die sportlichen Erfolge aus. Im Folgenden wird der Klub analysiert, wie sich ein negativer Trend auf die Marke und den Verein auswirkt und die Vor- und Nachteile für den Klub und die Sponsoren herausgearbeitet.

### 4.1 Analyse des Vereins TSV 1860 München

#### 4.1.1 Die Konzernstruktur des TSV 1860 München

Der TSV 1860 München e.V. wurde am 17. Mai 1860 gegründet. Die Ausgliederung der Lizenzspielerabteilung, sowie der U21 und U19 Nachwuchsmannschaften fand im Jahr 2002 statt. Durch die Ausgliederung entstand die TSV München von 1860 GmbH und Co. KGaA. 51% der Anteile an der KGaA hält der TSV München von 1860 e.V. und seit 2011 gehören 49% der Aktien dem Investor Hasan Ismaik. Der Präsident des Vereins ist Peter Cassalette. Die Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) beim TSV 1860 München besteht aus drei Organen. Das Amt des Geschäftsführers der KGaA wird von Anthony Power vertreten. Als zweites Organ wird der Aufsichtsrat der KGaA genannt. Hierzu zählen der Investor Hasan Ismaik als Vorsitzender, Karl-Christian Bay, als stellvertretender Vorsitzender, der Präsident des Vereins, Peter Cassalette, sowie Abdelrahman Ismaik, Yahya Ismaik und Heinz Schmidt. Der Beirat der 1860-Geschäftsführungs-GmbH und das dritte Organ der KGaA besteht aus Hasan Ismaik, Yahya Ismaik, Peter Cassalette und Karl-Christian Bay.<sup>66</sup> Der Verein spielt seit der Saison 2003/2004 in der zweiten deutschen Bundesliga.<sup>67</sup>

---

<sup>64</sup> Vgl. Duden, [www.duden.de](http://www.duden.de), [Stand 11.12.2016]

<sup>65</sup> Vgl. Wiegand, [www.sueddeutsche.de](http://www.sueddeutsche.de), [Stand 11.12.2016]

<sup>66</sup> Vgl. TSV 1860 München, [www.tsv1860.de](http://www.tsv1860.de), [Stand 11.12.2016]

<sup>67</sup> Vgl. TSV 1860 München, [www.tsv1860.org](http://www.tsv1860.org), [Stand 11.12.2016]

### 4.1.2 Die Sponsoren und Partner des TSV 1860 München

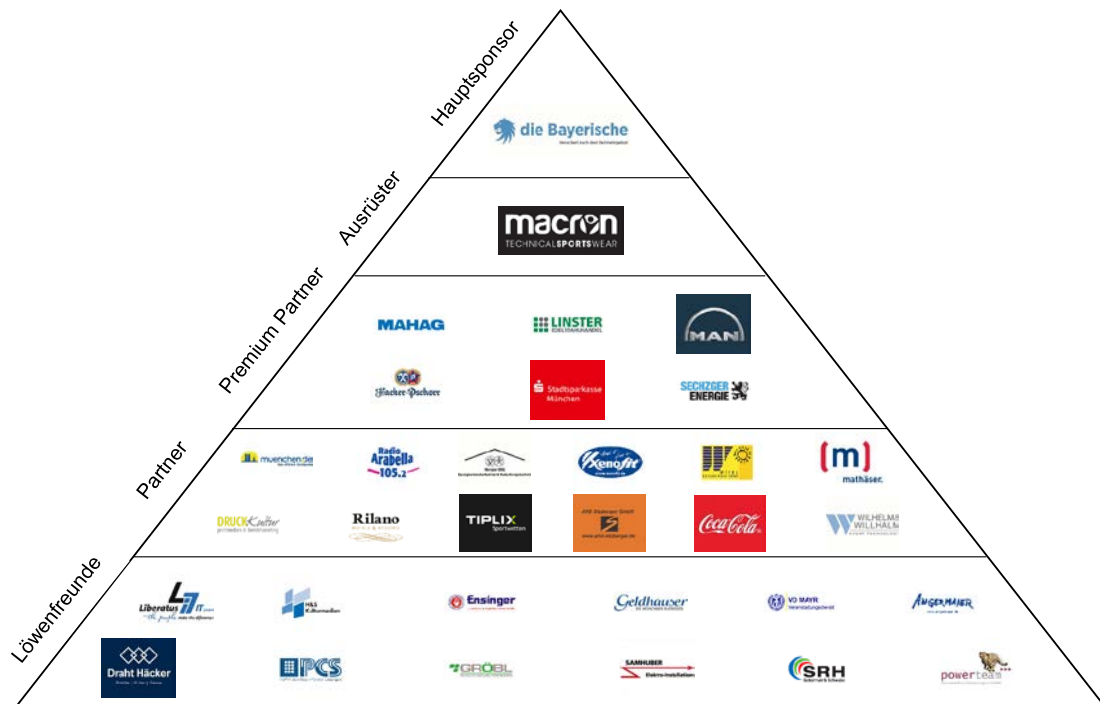


Abbildung 4: Die Sponsoren- und Partnerpyramide des TSV 1860 München<sup>68</sup>

Beim TSV 1860 München ist die Sponsoren- und Partnerpyramide in fünf Kategorien unterteilt. Der Hauptsponsor, das Versicherungsunternehmen „die Bayerische“, stellt die erste Kategorie bzw. die Spitze der Pyramide dar. „Die Bayerische“ ist seit der Saison 2016/2017 Haupt- und Trikotsponsor vom TSV 1860 München.<sup>69</sup> In der zweiten Ebene wird der Sportartikelhersteller „macron“ aufgeführt. „Macron“ ist der Ausrüster des TSV 1860 München. In der dritten Ebene der Pyramide befinden sich beim TSV 1860 München die Premium Partner. Zu dieser Kategorie von Partnern zählen die Brauerei Hacker Pschorr, MAN, Linster Edelstahl, das Autohaus MAHAG, die Stadtparkasse München, sowie der Strom- und Gasanbieter Sechzger Energie. Die vierte Kategorie wird beim TSV 1860 als Partner bezeichnet. Dieser Kategorie gehören die AHD Sitzberger GmbH, Coca-Cola, Xenofit, Radio Arabella, die Mergler OHG, die Weidl Rolladenbau GmbH, die Hotelkette Rilano, Tiplix Sportwetten, die Druckerei Druck-Kultur, der Mathäser Film-

<sup>68</sup> In Anlehnung an TSV 1860 München, [www.tsv1860.de](http://www.tsv1860.de), [Stand 12.12.2016]

<sup>69</sup> Vgl. TSV 1860 München, [www.tsv1860.de](http://www.tsv1860.de), [Stand 12.12.2016]

palast, die Firma für Veranstaltungstechnik Wilhelm & Willhalm und das Münchner Stadtportal muenchen.de an. Die letzte und fünfte Ebene der Pyramide bilden die Löwenfreunde. Der TSV 1860 München setzt hier auf Gröbl Drucklösungen und Mediacenter, die Plakatierfirma H&S Kulturmedien GmbH, Liberatus IT GmbH, den Veranstaltungsdienst VD Mayr, der Integrationspartner PCS, die Powerteam Personaldienstleistungen GmbH, Ensinger Mineralwasser, Trachten Angermaier, die S.R.H. Regenerative Energien GmbH & Co. KG, das Münchner Busunternehmen Geldhauser, Samhuber Elektro-Installation, sowie die Draht Häcker GmbH.<sup>70</sup>

Es ist erkennen, dass der TSV 1860 überwiegend auf deutsche und regionale Partner und Sponsoren festhält. So kommen lediglich der Ausrüster macron (Italien), der Getränkehersteller Coca-Cola (Amerika) und das Sportwetten-Portal Tiplix (Malta) nicht aus Deutschland. Auffällig sind auch die große Anzahl an Partnern, welche direkt im Münchner Raum angesiedelt sind. So kann festgehalten werden, dass sich der TSV 1860 München verstärkt auf den deutschen bzw. regionalen Markt konzentriert.

### **4.1.3 Vor- und Nachteile für den TSV 1860 München**

Wie in Punkt 4.1.2 erklärt, hat sich der TSV 1860 München auf regionale und vor allem deutsche Partner spezialisiert. Im Folgenden werden die Vor- und Nachteile in Bezug auf die Marke TSV 1860 München erläutert und es wird dargestellt, welche Bedeutung und welchen Einfluss die Sponsoren auf die Marke haben. Auch der Gesellschafter und Investor Hasan Ismaik ist hierbei nicht zu vernachlässigen.

#### **Vorteile**

Ein Vorteil, der besonders auf den TSV 1860 München zutrifft, ist die kontinuierliche Medienpräsenz. Dadurch, dass der TSV 1860 München zum einen aufgrund von überraschenden Meldungen und wegen der sportlichen Lage und zum anderen aufgrund der Polarisierung des Vereins häufig in den Medien, wie Internet und Zeitung ist, steigt besonders national die Bekanntheit der Marke.<sup>71</sup> Als ein Beispiel kann hier der im November stattgefundene Medien-Boykott herangezogen werden. Während des Medien-Boykotts durften keine Journalisten oder Kamerateams das Vereinsgelände betreten und es wurden keine Interviews mehr gegeben. Eine Ausnahme bilden die festgelegten

---

<sup>70</sup> Vgl. TSV 1860 München, [www.tsv1860.de](http://www.tsv1860.de), [Stand 12.12.2016]

<sup>71</sup> Vgl. OVB online, [www.ovb.de](http://www.ovb.de), [Stand 12.12.2016]

Verpflichtungen mit der Deutschen Fußball Liga (DFL).<sup>72</sup> Aufgrund dieser Maßnahme war der Verein öffentlich im Gespräch und konnte durch diese Aktion national die Bekanntheit steigern. Als ein weiterer Vorteil für den TSV 1860 München können die Plattformen der Sponsoren genannt werden. Durch bekannte Unternehmen, wie die Bayerische als Hauptsponsor oder auch Hacker-Pschorr und MAN als national bekannte Sponsoren, kann der TSV neben den bereitgestellten finanziellen Mitteln auch deren Plattformen und Netzwerke nutzen. Dadurch kann neben der Bekanntheitssteigerung auch die Marke gestärkt werden und es kann ein Imagetransfer stattfinden.<sup>73</sup> Als ein positiver Aspekt kann auch der Gesellschafter Hasan Ismaik beim TSV 1860 München angesehen werden. So konnte durch die finanziellen Mittel des jordanischen Investor 2011 die Insolvenz abgewendet werden.<sup>74</sup> Die Sponsoren haben zudem eine wichtige Bedeutung für den TSV 1860 München. Sie transportieren die Werte des Vereins: „1860“ - das ist die Marke Herzblut.“<sup>75</sup>, sagt Alexander Linster, Geschäftsführer des Edelstahlhändlers Linster. Das Unternehmen ist Premium Partner beim TSV 1860 München.

## Nachteile

Den Vorteilen stehen beim TSV 1860 München auch Nachteile gegenüber. Ein Nachteil, welcher sich besonders auf den Markenaufbau und das Image des Vereins auswirkt, sind die vielen negativen Berichterstattungen und die Skandale, in die der Verein verwickelt ist. Der überraschende Medien-Boykott im November 2016 ist auch als negatives Beispiel anzusehen. Durch diesen Boykott erfuhr die Marke TSV 1860 München einen schweren Imageschaden. Nicht nur die Marke war von dem Medien-Boykott betroffen. Auch die Sponsoren des Vereins mussten durch den Ausschluss der Öffentlichkeit Teile der öffentlichen Wahrnehmung beim TSV 1860 München einbüßen.<sup>76</sup> Ein weiterer Nachteil für die Marke TSV 1860 München ist auch der sportliche Absturz des Vereins. Der Markenaufbau setzt sich aus verschiedenen Aspekten zusammen: hierzu zählt vor allem der sportliche Erfolg, des Weiteren das seriöse wirtschaftliche Handeln und zuletzt der Markenauftritt.<sup>77</sup> Da seit dem Abstieg aus der 1. Bundesliga in der Saison 2003/2004 und dem knapp verpassten direkten Wiederaufstieg in der Saison 2004/2005 der sportliche Erfolg ausgeblieben ist und der Verein auch wirtschaftlich vor der Insolvenz stand,

---

<sup>72</sup> Vgl. Lehnebach, [www.sponsors.de](http://www.sponsors.de), [Stand 13.12.2016]

<sup>73</sup> Vgl. Schütz, [www.media-company.eu](http://www.media-company.eu), [Stand 13.12.2016]

<sup>74</sup> Vgl. Tagesspiegel, [www.tagesspiegel.de](http://www.tagesspiegel.de), [Stand 13.12.2016]

<sup>75</sup> OVB online, [www.ovb.de](http://www.ovb.de), [Stand 13.12.2016]

<sup>76</sup> Vgl. Das gelbe Blatt, [www.dasgelbeblatt.de](http://www.dasgelbeblatt.de), [Stand 13.12.2016]

<sup>77</sup> Vgl. Lohmeyer, [www.wuv.de](http://www.wuv.de), [Stand 17.12.2016]



stagnierte der Markenaufbau und die Marke verlor an Bekanntheit.<sup>78</sup> Auch der ehemalige Torwart vom TSV 1860 München, Petar Radenkovic, bestätigt die negative Entwicklung des Vereins: „Das macht mich alles sehr traurig, was aus dieser großen deutschen Marke geworden ist.“<sup>79</sup> Zuletzt können die vielen vereinsinternen Auseinandersetzungen und Unstimmigkeiten als Nachteil für den Verein genannt werden. Besonders können die Meinungsverschiedenheiten zwischen dem Investor, Hasan Ismaik und dem Verein herangezogen werden. Ein Beispiel für die Unstimmigkeiten bildet das Jahr 2015. Nach dem erfolgreichen Verbleib in der zweiten Liga gab es zwischen der Vereinsführung und dem Investor Meinungsunterschiede über die Ausrichtung des Vereins in der Zukunft. Dadurch, dass kein gemeinsamer Nenner gefunden werden konnte, trat das Präsidium geschlossen zurück.<sup>80</sup> Solche Auseinandersetzung schaden zum einen dem Image des Vereins und zum anderen gerät der benötigte sportliche Erfolg in den Hintergrund.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass beim TSV 1860 München die Nachteile in Bezug auf den Markenaufbau und die Etablierung einer Fußballmarke überwiegen. Durch die genannten internen Unstimmigkeiten und negativen Berichterstattungen, sowie dem sportlichen Misserfolg, gestaltet sich der Aufbau einer Marke schwierig. Auch das Image des Chaos-Vereins, welches der Klub aufgrund der turbulenten Jahre bekommen hat, trägt dazu bei.<sup>81</sup> Obwohl Traditionsvereine, wie der TSV 1860 München, in der Öffentlichkeit mehr Akzeptanz besitzen, wird es schwierig für den Verein, die Marke TSV 1860 München positiv aufzubauen und zu etablieren.<sup>82</sup> Auch die Partner und Sponsoren spielen eine wichtige Rolle für den Verein. Zum einen können sie dem Verein aufgrund ihrer Marken und ihrer Bekanntheit eine wichtige Stütze sein, zum anderen muss der TSV 1860 München aufpassen, die Sponsoren nicht zu verlieren. Als Beispiel kann hier die Verstimmung eines Hauptsponsors, Hacker Pschorr, aufgeführt werden. So reagierte das Unternehmen verstimmt auf die Geschehnisse im Verein, wie z.B. die Degradierung Thomas Eichins vom Geschäftsführer zum Sportvorstand.<sup>83</sup>

---

<sup>78</sup> Vgl. TSV 1860 München, [www.tsv1860.org](http://www.tsv1860.org), [Stand 17.12.2016]

<sup>79</sup> Augsburger Allgemeine, [www.augsburger-allgemeine.de](http://www.augsburger-allgemeine.de), [Stand 17.12.2016]

<sup>80</sup> Vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung, [www.faz.net](http://www.faz.net), [Stand 17.12.2016]

<sup>81</sup> Vgl. Sky, [www.sky.de](http://www.sky.de), [Stand 17.12.2016]

<sup>82</sup> Vgl. Brandrelation Consulting, [www.brandrelation-consulting.de](http://www.brandrelation-consulting.de), [Stand 17.12.2016]

<sup>83</sup> Vgl. Schneider, [www.sueddeutsche.de](http://www.sueddeutsche.de), [Stand 17.12.2016]

#### 4.1.4 Chancen und Risiken für Partner und Sponsoren

Neben den Vor- und Nachteilen, welche für den TSV 1860 München bestehen, ergeben sich auch Chancen und Risiken für die Partner und Sponsoren des Vereins in Bezug auf den Verein und die Marke TSV 1860 München. Im Folgenden werden die Chancen und Risiken für den Hauptsponsor, sowie den Premium Partnern näher erläutert.

##### Chancen

Als Chance für den Hauptsponsor bzw. die Premiumpartner kann vor allem die Bekanntheitssteigerung aufgeführt werden. So hat es sich der Hauptsponsor, die Bayerische als Ziel gesetzt, ihre Marke noch bekannter zu machen. Zum einen kann dies durch die Plattform des TSV 1860 München geschehen und zum anderen können die gemeinsamen Ziele, die den Verein und das Versicherungsunternehmen verbinden, als Vorteil für eine erfolgreiche Bekanntheitssteigerung angesehen werden.<sup>84</sup> Martin Gräfer, Vorstand der Bayerischen, sagt: „Aus der Verantwortung für die Historie erfindet sich die Bayerische derzeit neu – genauso wie die Sechzger. Diese Aufbruchsstimmung und der unbedingte Wille zur Veränderung und Modernisierung eint die Bayerische mit dem TSV 1860.“<sup>85</sup>

Für die Partner und Sponsoren ist neben der Bekanntheitssteigerung auch der Umsatz des Sponsors eine wichtige Chance für das Sponsoring mit dem TSV 1860 München. Für den Premium Partner, Linster Edelstahlhandel, war das ein Grund, Sportsponsoring beim TSV 1860 München einzugehen und den Vertrag mit dem Verein trotz des Chaos zu verlängern. Thomas Linster, Geschäftsführer des Unternehmens, meint dazu: „[...] Hauptfaktor für unser Sponsoring ist das Geschäft. Und das muss auch in Zukunft so sein. Der Kosten-Nutzen-Effekt stimmt.“<sup>86</sup> Der Bruder, Alexander Linster, ebenfalls Geschäftsführer der Firma, meint ergänzend dazu: „Wenn wir [durch das Sponsoring] pro Saison drei bis vier nachhaltige Kunden reaktivieren oder neu gewinnen, dann hat sich das Ding bezahlt gemacht.“<sup>87</sup>

---

<sup>84</sup> Vgl. TSV 1860 München, [www.tsv1860.de](http://www.tsv1860.de), [Stand 20.12.2016]

<sup>85</sup> Ebd., [Stand 20.12.2016]

<sup>86</sup> OVB online, [www.ovb-online.de](http://www.ovb-online.de), [Stand 20.12.2016]

<sup>87</sup> Ebd., [Stand 20.12.2016]

## Risiken

Den Chancen stehen bei einem Sponsoring beim TSV 1860 München auch Risiken gegenüber, welche nicht zu vernachlässigen sind.

Ein Risiko, dass für die Sponsoren des TSV 1860 München besteht, ist der Imageschaden, den die Unternehmen davontragen könnten. Durch das vorherrschende Chaos und die vielen negativen Berichterstattungen kann sich das Image des Vereins auch negativ auf die Sponsoren auswirken. Als ein Beispiel wird hier der ehemalige Trikotsponsor Trenkwalder herangezogen. Im Jahr 2008 drohte der damalige Trikotsponsor mit dem Ausstieg, da das Unternehmen einen Imageschaden befürchtete. Durch Unstimmigkeiten und Chaos im Verein, musste der ehemalige Sponsor darum bangen, dass das dadurch entstandene negative Image nicht auf das Unternehmen übertragen wird.<sup>88</sup>

Neben dem Imageschaden kann als weiteres Risiko der wachsende Streuverlust in Bezug auf den sportlichen Misserfolg genannt werden. Durch den sportlichen Absturz des Vereins, sank auch das Interesse der Fans und die Zuschauerzahl bei den Spielen nimmt kontinuierlich ab. Die Sponsoren und Partner müssen deshalb einen Streuverlust in Kauf nehmen, da die Impressionen der Sponsoringmaßnahmen abnehmen und somit nur noch eine kleinere Zielgruppe erreicht wird.<sup>89</sup>

Letztendlich kann zusammenfassend gesagt werden, dass gerade bei einem Traditionsclub wie dem TSV 1860 München auf der einen Seite Sponsoring positiv ist, da die Sponsoren definitiv von der Traditionsmarke profitieren. Dennoch ist es wichtig zu erwähnen, dass es auf der anderen Seite ebenfalls Aspekte gibt, welche sich negativ auf das Unternehmen auswirken können. Der Verein TSV 1860 München muss jedoch versuchen, sich neu zu positionieren und von dem Image des „Chaos-Clubs“ wegzukommen. Auch ist es wichtig, dass der Verein positiv auf sich aufmerksam macht und negative Berichterstattungen verhindert. Für einen positiven und erfolgreichen Markenaufbau ist auch der sportliche Erfolg von Bedeutung. Zum einen für den Klub, damit die Marke gestärkt und bekannter gemacht wird und zum anderen für die Sponsoren, die ebenfalls durch die Plattform des Vereins eine Bekanntheitssteigerung ihrer Marke erwarten. Des Weiteren ist der sportliche Erfolg wichtig, um den Streuverlust der Sponsoren zu minimieren. Durch den Erfolg steigt das Interesse an dem Verein und die Zuschauerzahl steigt. Auch die Unstimmigkeiten und Auseinandersetzungen im Verein, hier ist besonders die Vereinsführung und der Investor Hasan Ismaik zu nennen, müssen

---

<sup>88</sup> Vgl. T-Online, [www.t-online.de](http://www.t-online.de), [Stand 20.12.2016]

<sup>89</sup> Vgl. Riedmüller 2003, 126 f.

---

minimiert werden, damit sich das Image des Vereins verändert. Im Sinne der Sponsoren, deren Bedeutung für den Verein, besonders im finanziellen Bereich und beim Markenaufbau nicht unwesentlich ist und im Sinne des Vereins selbst, muss sich der Klub neu orientieren. Der TSV 1860 München bleibt trotz des Einstiegs des Investors Hasan Ismaik ein Traditionsverein und kann somit auf eine starke und sicherere Unterstützung der Fans und Partner setzen.

## 5 Vereine als Marken

Eine dritte Variante, welche in dieser Arbeit erläutert wird und den Zusammenhang von Marke und Sponsoring näher darstellt, sind Vereine, die sich als Marken etabliert haben. In diesem Kapitel werden die Chancen und Risiken für einen Sponsor erläutert, wenn der gesponserte Verein die Marke darstellt und gleichzeitig die Vor- und Nachteile für den gesponserten Verein in Zusammenhang mit dem Sponsor aufgezeigt. Eine der bekanntesten Marke in deutschen Profifußball ist der FC Bayern München. Dieser Verein wird als veranschaulichendes Beispiel herangezogen.

### 5.1 Analyse des Vereins FC Bayern München

#### 5.1.1 Die Konzernstruktur des FC Bayern München

Der FC Bayern München e.V. wurde am 27. Februar 1900 in München gegründet. Auf der Jahreshauptversammlung im Jahr 2002 wurde die Ausgliederung der Lizenzspielerabteilung beschlossen und damit auch die Gründung der FC Bayern München AG vollzogen.<sup>90</sup> Der Präsident des FC Bayern München e.V. ist seit November 2016 wieder Uli Hoeneß.<sup>91</sup> Der Verein ist mit 284.041 Mitgliedern (Stand: 25.11.2016) der mitgliederstärkste und größte Verein der Welt.<sup>92</sup> Die FC Bayern München Aktiengesellschaft gliedert sich wie folgt auf. Im Vorstand der AG sitzt neben Jan-Christian Dreesen (Verantwortlicher für Finanzen und Controlling), Andreas Jung (Verantwortlicher für Sponsoring und Events) und Jörg Wacker (Verantwortlicher für Internationalisierung und Strategie) der Vorstandsvorsitzende Karl-Heinz Rummenigge. Ein weiteres Organ der Aktiengesellschaft bildet der Aufsichtsrat. Dieser ist mit neun Mitgliedern besetzt. In diesem Gremium sitzen unter anderem – neben dem Präsidenten des FC Bayern München e.V. – Vorstandsmitglieder der Anteilseigner der FC Bayern München AG. Die Anteilseigner der FC Bayern München AG beschreiben das dritte Organ der Aktiengesellschaft. Mit 75% ist der FC Bayern München e.V. Hauptanteilseigner an der FC Bayern AG. Die weiteren Anteilseigner adidas AG, Audi AG und Allianz SE sind mit jeweils 8,33% an der Aktiengesellschaft des FC Bayern München beteiligt. Zur AG gehören noch diverse Abteilungen, wie die Lizenzspieler-Abteilung, Internationalisierung und Strategie, Direktion Corporate Partnerships aber auch Markenführung, Marketing und Events Allianz Arena,

---

<sup>90</sup> Vgl. FC Bayern München, [www.fcbayern.com](http://www.fcbayern.com), [Stand 27.11.2016]

<sup>91</sup> Vgl. Ebd.

<sup>92</sup> Vgl. Ebd.

FC Bayern Erlebniswelt.<sup>93</sup> Ebenfalls zu erwähnen ist, dass der FC Bayern auf die komplette Eigenvermarktung des Vereins setzt. Das bedeutet, dass der FC Bayern keine externen Dienstleister oder Agenturen für die eigene Vermarktung beauftragt, sondern dies intern geregelt wird.<sup>94</sup>

### 5.1.2 Die Sponsoren und Partner des FC Bayern München

Auch der FC Bayern München hat eine virtuelle Hierarchie bei der Aufstellung seiner Partner. So werden die Sponsoren und Partner in vier Kategorien aufgeteilt. Die höchste Ebene und damit die wichtigsten Partner sind in der Kategorie „Hauptpartner & Anteilseigner“ untergebracht. Hier ist zunächst als Hauptsponsor die Deutsche Telekom zu nennen. Wie schon in Punkt 5.1.1 erklärt, haben drei Unternehmen Anteile am FC Bayern München erworben. Die Unternehmen Audi, Allianz und der Ausrüster adidas sind daher ebenfalls in diesen Bereich einzuordnen. Es ist dabei zu beobachten, dass der FC Bayern München bei der Auswahl der Anteilseigner nur auf deutsche Großkonzerne gesetzt hat. Die zweite Kategorie von Partnern und Sponsoren in abfallender Reihenfolge wird beim FC Bayern „Platin Partner“ genannt. Hierzu zählen das Logistikunternehmen DHL, Gigaset, Goodyear, der Hamad International Airport in Katar, die HypoVereinsbank, Lufthansa, Paulaner, SAP und der Wettanbieter Tipico. Die sog. „Gold Partner“ werden beim FC Bayern in der dritten Kategorie aufgelistet. Diese Ebene besteht aus dem Getränkehersteller Coca-Cola, dem Modeunternehmen Giorgio Armani, MAN, dem Konsumgüterkonzern Procter & Gamble (P&G) und Philips. Die vierte und letzte Kategorie wird „Classic Partner“ genannt. Hierzu zählen folgende Partner: Adelholzener, Aral, Bayern 3, Beats, Body + Soul, EA Sports, Hublot, Nestlé Schöller, Siemens, Thomas Sabo und Veuve Clicquot.<sup>95</sup> Ebenfalls auffällig sind die ausländischen Sponsoren und Partner, welche den FC Bayern unterstützen. So wurde gezielt auf einen Sponsor aus dem asiatischen Raum (Hamad International Airport) geachtet. Auch die Sponsoren aus einem weiteren Zielland, Amerika, sind vorhanden. So wurden entsprechende Sponsorenverträge u.a. mit P&G, Goodyear oder Coca-Cola unterschrieben.

Die folgende Grafik zeigt visuell die Sponsorenpyramide des FC Bayern München, angefangen mit den wichtigsten Sponsoren und Partnern und mit absteigender Priorität die weiteren Sponsoren und Partner.

---

<sup>93</sup> Vgl. FC Bayern München, [www.fcbayern.com](http://www.fcbayern.com), [Stand 29.11.2016]

<sup>94</sup> Vgl. Steinkirchner, [www.wiwo.de](http://www.wiwo.de), [Stand 29.11.2016]

<sup>95</sup> Vgl. FC Bayern München, [www.fcbayern.com](http://www.fcbayern.com), [Stand 29.11.2016]

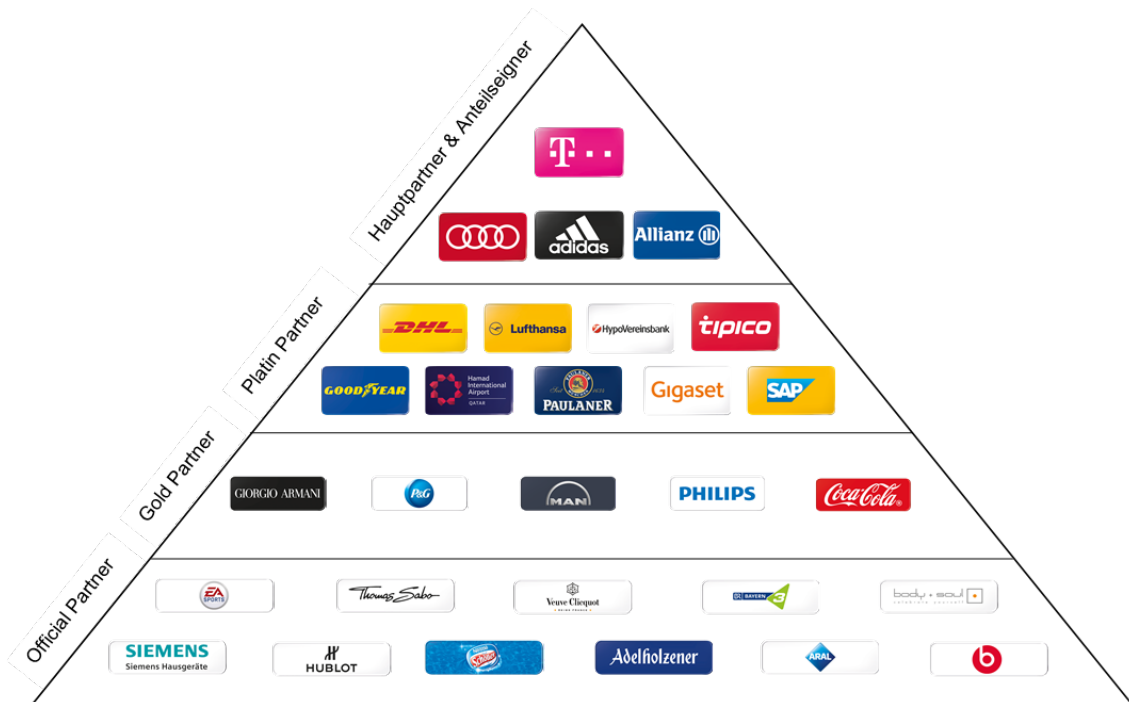


Abbildung 5: Die Sponsoren- & Partnerpyramide des FC Bayern München<sup>96</sup>

### 5.1.3 Vor- und Nachteile für den FC Bayern München

#### Vorteile

Trotz der starken Marke des FC Bayern München gibt es noch Vor- und Nachteile für den Verein in Bezug auf die Marke. Als ein wesentlicher Vorteil kann genannt werden, dass der konstante Erfolg des FC Bayern München die Markenbekanntheit und den Markenwert des Clubs kontinuierlich steigert. Als Beispiel kann hier das Jahr 2013 herangezogen werden, als der Verein das sog. Triple, bestehend aus der Deutschen Meisterschaft, dem DFB-Pokal und der UEFA Champions League gewonnen hat. In diesem Jahr belief sich der Markenwert des FC Bayern München laut des Londoner Beratungsunternehmens Brand Finance auf 668 Millionen Euro. Damit lösten sie den englischen Verein Manchester United in der Liste der wertvollsten Fußballmarken ab, der auf einen Markenwert von 650 Million Euro kommt. Bei der Berechnung des Markenwertes fließen neben dem Erfolg auch noch die Stärke der Marke, sowie die Finanzkraft mit ein.<sup>97</sup> Ein weiterer Vorteil, welcher aus einer starken Marke wie der des FC Bayern

<sup>96</sup> In Anlehnung an FC Bayern München, [www.fcbayern.com](http://www.fcbayern.com), [Stand 29.11.2016]

<sup>97</sup> Vgl. Mussler 2014, 39

resultiert, ist die Wahl der Sponsoren. So ist der FC Bayern München nicht gezwungen Sponsoren zu suchen und zu überzeugen ein Sponsoring beim Verein einzugehen, sondern der Club kann sich die Sponsoren aussuchen, da es eine enorme Anfrage gibt. Die Unternehmen sind einerseits durch den Erfolg, andererseits aber auch durch die Bekanntheit des Clubs an einem Sponsoring interessiert, da durch das Sponsoring das Unternehmen ebenfalls seine Bekanntheit erhöhen kann und gleichzeitig seine Marke weiterverbreiten kann.<sup>98</sup> Ebenfalls ein positiver Aspekt, welcher im Zusammenhang mit einem starken Markenwert herangezogen werden kann, ist die daraus resultierende wirtschaftliche Situation beim Verein. Der FC Bayern München konnte im Geschäftsjahr 2015/2016 einen Umsatz von 626,8 Mio. Euro und einen Gewinn nach Steuern von 33 Mio. Euro erzielen.<sup>99</sup> Durch die starke und bekannte Marke kann der Club besonders in den Aspekten Merchandising, Vermarktung der TV-Rechte und Ticketverkäufe punkten. Die hohen Ticketverkäufe resultieren aus einem weiteren Vorteil, den eine starke Marke mit sich bringt. Einer starken Fußballmarke kann ein sozialisierender Charakter gegeben werden. Das bedeutet, dass die Stadionausslastung bei einem gastgebenden Verein erhöht wird, wenn der Gegner bekannt und attraktiv ist.<sup>100</sup> Dieser Vorteil kann ebenfalls auf den FC Bayern München angewendet werden. So ist so gut wie jedes Heimspiel beim FC Bayern München in der Allianz Arena ausverkauft und auch bei Auswärtsspielen sind die Partien mit der Beteiligung des FC Bayern München meistens ausverkauft. Ein nicht zu vernachlässigender Vorteil der Marke FC Bayern München ist die internationale Präsenz des Vereins. Durch die Markenbekanntheit in Zielmärkten wie Amerika oder Asien, bedingt auch durch die gezielte Auswahl an lokalen Sponsoren, kann der FC Bayern München die Finanzkraft stärken und zudem neue, weitere Märkte erschließen.<sup>101</sup> „Adidas ist eine Marke, die man auch in Timbuktu kennt. Es ist ein Riesenvorteil, wenn man die Infrastruktur eines Sponsors nutzen kann.“<sup>102</sup>, sagt der Vorstandsvorsitzende der FC Bayern München AG Karl-Heinz Rummenigge. Wird die Bedeutung der Sponsoren für den FC Bayern näher betrachtet, kann hier zusätzlich auch noch festgehalten werden, dass die Marke FC Bayern München positiv von den Sponsoren profitiert. So ist der Ausrüster adidas für den FC Bayern ein besonders wichtiger Sponsor.<sup>103</sup>

---

<sup>98</sup> Vgl. Grochow, [www.n-tv.de](http://www.n-tv.de), [Stand 30.11.2016]

<sup>99</sup> Vgl. FC Bayern München, [www.fcbayern.de](http://www.fcbayern.de), [Stand 30.11.2016]

<sup>100</sup> Vgl. Mussler 2014, 40

<sup>101</sup> Vgl. Mehl, [www.augsburger-allgemeine.de](http://www.augsburger-allgemeine.de), [Stand 01.12.2016]

<sup>102</sup> Hirn, [www.manager-magazin.de](http://www.manager-magazin.de), [Stand 01.12.2016]

<sup>103</sup> Vgl. ebd.



## Nachteile

Neben den vielen positiven Aspekten, welche in Bezug auf die Marke FC Bayern München genannt werden können, gibt es ebenfalls Nachteile, die nicht zu vernachlässigen sind. Als ein erster großer Nachteil kann hier ein andauernder Misserfolg herangezogen werden. Ein Fußballverein wird, wie schon im Punkt Vorteile näher erläutert, dann zu einer Marke, wenn der Verein kontinuierlich Erfolg hat, sich damit hervorhebt und seine Bekanntheit steigert und so bei den Menschen an Bedeutung gewinnt. Dies ist dem FC Bayern München als Branchenführer im Bereich Fußball in Deutschland gelungen. Bleibt dieser Erfolg jedoch aus und der Verein verliert an Bedeutung, so verliert auch die Marke an Bedeutung und Bekanntheit, denn die Mehrheit der Menschen konzentrieren sich dann auf die erfolgreichen Clubs. Es kann daher festgehalten werden, dass wenn bei einem Verein, wie dem FC Bayern München, der zu einer Marke im Fußball geworden ist, der Erfolg dauerhaft ausbleibt und die Markenstärke und die Finanzkraft dadurch geschwächt werden, es dazukommt, dass die Marke nicht mehr präsent ist, da das Interesse nicht mehr vorhanden ist.<sup>104</sup> Ein weiterer Nachteil, welcher sich negativ auf die Marke auswirken kann, ist die Veränderung der Markenidentität und der Markenpositionierung des Vereins. Die Marke FC Bayern München steht für Werte wie z.B. Tradition, Familie, Respekt, Verantwortung und Freude.<sup>105</sup> Durch diese Werte wird die Marke FC Bayern München attraktiv für die Zielgruppe und kann sich so gegenüber konkurrierenden Marken abgrenzen und abheben. Werden diese Werte jedoch geändert oder entspricht die Markenpositionierung nicht mehr diesen Werten, so wird die Marke geschwächt und die Marke kann sich nicht mehr von anderen abheben. Somit wird sie uninteressant für die ursprüngliche Zielgruppe.<sup>106</sup> Wird auch hier die Bedeutung der Sponsoren für den Verein näher betrachtet, sind auch negative Aspekte nicht zu vernachlässigen. So können, ähnlich wie in Punkt 3.1.3 erläutert, negative Schlagzeilen über einen der Sponsoren, insbesondere der Hauptsponsoren, Deutsche Telekom, adidas, Audi oder Allianz auch ein schlechtes Bild auf die Marke FC Bayern München werfen und diese somit schwächen.<sup>107</sup>

---

<sup>104</sup> Vgl. Ringle 2006, 142

<sup>105</sup> Vgl. FC Bayern München, [www.fcbayern.com](http://www.fcbayern.com), [Stand 01.12.2016]

<sup>106</sup> Vgl. Esch 2014, 125 f.

<sup>107</sup> Vgl. App, [www.wuv.de](http://www.wuv.de), [Stand 01.12.2016]

### 5.1.4 Chancen und Risiken für die Hauptsponsoren

Durch die starke Marke des FC Bayern München profitieren neben dem Verein auch die Sponsoren. Im Folgenden werden die Chancen und Risiken für den Hauptsponsor und die Anteilseigner und Hauptpartner des FC Bayern München, die Deutsche Telekom, adidas, Audi und Allianz in Bezug auf die Marke dargestellt und es wird ebenfalls die Bedeutung der Sponsoren auf die Marke FC Bayern München erläutert.

#### Die Deutsche Telekom

Die Deutsche Telekom ist seit dem Jahr 2002 Hauptsponsor des FC Bayern München. Der Sponsoringvertrag zwischen dem Verein und dem Unternehmen wurde im August 2015 vorzeitig bis zum Jahr 2023 verlängert.<sup>108</sup> Die Chancen, die sich aus dem Sponsorship mit der Marke FC Bayern München ergeben, werden im Folgenden näher dargestellt. Eine große Chance für die deutsche Telekom ist die Steigerung der Markenbekanntheit. Dies kann damit belegt werden, dass laut einer Studie der TU Braunschweig aus dem Jahr 2013 die Deutsche Telekom zum bekanntesten Sponsor der Bundesliga aufgestiegen ist.<sup>109</sup> Eine weitere Chance für die Deutsche Telekom ist die weitere Verbesserung des eigenen Images. Durch die enge Kooperation mit dem FC Bayern München, z.B. durch Aktionen wie den Aufbau der eignen Mobilfunkmarke FCB Mobil durch die Telekom<sup>110</sup> oder des neuen Projekts „Stadium Vision“<sup>111</sup>, welches die Übernahme des kompletten IT-Bereichs der Allianz Arena, kostenloses Wlan in der Arena oder die Bereitstellung von Clips und Szenen rund um das aktuelle Bundesliga-Spiel beinhaltet, kann sich die deutsche Telekom von anderen Mobilfunkanbietern abheben und somit das Image des Unternehmens weiter positiv gestalten.<sup>112</sup> „Die Bayern lassen niemanden kalt, sie wecken bei den Fans Emotionen pur und bieten uns damit die wohl emotionalste Marketing-Plattform“, sagte Michael Hagspihl, Geschäftsführer Privatkunden der Telekom Deutschland.“<sup>113</sup> In diesem Zitat wird eine weitere Chance für die deutsche Telekom beschrieben. So kann das Unternehmen die große Plattform der Marke FC Bayern München im nationalen als auch im internationalen Bereich verwenden, um seine eigene Marke zu stärken und zu präsentieren.

---

<sup>108</sup> Vgl. Höpner, [www.handelsblatt.com](http://www.handelsblatt.com), [Stand 01.12.2016]

<sup>109</sup> Vgl. Mussler 2014, 79

<sup>110</sup> Vgl. Deutsche Telekom, [www.telekom.com](http://www.telekom.com), [Stand 01.12.2016]

<sup>111</sup> Reidel, [www.horizont.net](http://www.horizont.net), [Stand 01.12.2016]

<sup>112</sup> Vgl. Mussler 2014, 80, vgl. Handelsblatt, [www.handelsblatt.com](http://www.handelsblatt.com), [Stand 01.12.2016]

<sup>113</sup> Höpner, [www.handelsblatt.com](http://www.handelsblatt.com), [Stand 01.12.2016]

Neben den genannten Vorteilen bzw. Chancen, welche für die Telekom bestehen, sind die Risiken eines solchen Sponsorship nicht zu vernachlässigen. Als ein Risiko kann natürlich ein Imageverlust des gesponserten Vereins herangezogen werden. So ist gerade beim Hauptsponsor das Risiko groß, durch negative Berichterstattung über den Verein, ebenfalls unter einem Imageverlust zu leiden, da die Deutsche Telekom als Hauptsponsor beim FC Bayern München etabliert ist und von Vielen daher mit dem FC Bayern München assoziiert wird.<sup>114</sup>

### **adidas**

Zu dem erweiterten Kreis der Hauptsponsoren zählt unter anderem der Ausrüster adidas. Das Unternehmen stattet den FC Bayern München seit dem Jahr 1965 aus und der Vertrag wurde im Jahr 2015 bis 2030 verlängert.<sup>115</sup> Zudem ist adidas mit 8,33% Anteilseigner an der FC Bayern München AG.<sup>116</sup> Zu den Chancen, die sich für adidas durch die Kooperation mit dem FC Bayern München ergeben, zählen die Imageverbesserung und Bekanntheitssteigerung der Marke adidas. Dies ist bedingt durch die häufige Präsenz des Vereins in den Medien, wie Fernsehen, Presse und Internet. Durch die im Fernsehen gezeigten Spiele und die viele Berichterstattung in der Presse oder im Internet, wird auch immer das adidas-Logo gezeigt, was dazu führt, dass das Logo von den Zuschauern eingeprägt und somit die Marke gefestigt wird. In diesem Zusammenhang kann ein weiterer positiver Aspekt für die Marke adidas genannt werden. Der Umsatz, den adidas mit den Trikots des FC Bayern München macht, ist von großer Bedeutung für adidas. Durch die angesprochene häufige Präsenz des Vereins in den Medien und durch den Erfolg des FC Bayern München, verkauft der FC Bayern München mit mehr als einer Million Trikots die meisten Trikots in Deutschland und ist somit ein wichtiger Faktor für den Ausrüster adidas. Für die Marke adidas ist ebenfalls die steigende Popularität des Vereins und der Marke FC Bayern München ein Vorteil. Dies kann mit den Auslandsumsätzen von adidas durch die Produkte des FC Bayern München belegt werden. So hat sich der Anteil der Umsätze im Ausland laut adidas-Sportmarketing-Chef Günter Weigl im Zeitraum von 2011 bis 2014 verdoppelt. Im Jahr 2011 betrug der Anteil an Auslandsumsätzen ca. 20 Prozent und im Jahr 2014 lag der Anteil der Auslandsumsätze bei ca. 40 Prozent.<sup>117</sup>

---

<sup>114</sup> Vgl. OVB online, [www.ovb-online.de](http://www.ovb-online.de), [Stand 02.12.2016]

<sup>115</sup> Vgl. Spiegel online, [www.spiegel.de](http://www.spiegel.de), [Stand 02.12.2016], vgl. Ritzer, [www.sueddeutsche.de](http://www.sueddeutsche.de), [Stand 02.12.2016]

<sup>116</sup> Vgl. FC Bayern München, [www.fcbayern.de](http://www.fcbayern.de), [Stand 05.12.2016]

<sup>117</sup> Vgl. Salz/Steinkirchner/Mersch et al., [www.wiwo.de](http://www.wiwo.de), [Stand 05.12.2016]

Als Risiken, welche für die Marke adidas im Zusammenhang mit dem Sponsorship beim FC Bayern München entstehen können, kann die Konkurrenzsituation und der Wettbewerb genannt. So kann ein Konkurrenzunternehmen wie Nike nach Ablauf des Vertrages mit adidas dem FC Bayern München einen höher dotierten Vertrag unterbreiten und adidas somit als Ausrüster ablösen. Hier spielt auch der Erfolg eine Rolle. Je erfolgreicher ein Verein ist, desto interessanter wird er für andere Ausrüster. Des Weiteren kann hier ebenfalls der Imageverlust der Marke adidas genannt werden. Als Beispiel wird die Steuer-Affäre von Bayern-Präsident Uli Hoeneß herangezogen.<sup>118</sup> „Während die Ermittlungen längst liefen, blieb Hoeneß Aufsichtsratschef des Vereins. [Der ehemalige adidas-Vorstandsvorsitzende Herbert] Hainer musste sich die Frage stellen lassen, ob Adidas Compliance-Frage im eigenen Unternehmen wohl ähnlich entspannt handhabte wie bei seiner Beteiligung.“<sup>119</sup>

## Audi

Genau wie adidas zählt Audi ebenfalls zum erweiterten Kreis der Hauptsponsoren. Audi ist gleichermaßen mit 8,33% an der FC Bayern München AG beteiligt.<sup>120</sup> Sie kooperieren seit 2002 mit dem FC Bayern München und der Vertrag zwischen dem Autobauer und dem FC Bayern München wurde 2015 um zehn Jahre bis 2025 verlängert.<sup>121</sup> Ein positiver Aspekt, den Audi durch die Marke FC Bayern München erfährt, ist die Steigerung des Bekanntheitsgrades. Dadurch, dass Audi die Profispieler des FC Bayern München mit ihren Dienstwagen ausrüstet, sind diese damit in der Öffentlichkeit wirksam unterwegs und auch in Medien, wie dem Internet präsent.<sup>122</sup> Für die internationale Bekanntheitssteigerung von Audi ist die Marke FC Bayern München ebenfalls eine Chance. So unterstützt Audi die Vermarktungstouren des FC Bayern München im Ausland. Mit der seit 2014 jährlich im Sommer stattfindenden „Audi Summer Tour“ präsentiert Audi den FC Bayern München im Ausland. Dadurch zeigt sich der Autobauer im Ausland bzw. in strategischen Märkten wie Indien, China oder Amerika präsent und Audi wird mit dem positiven Image der Marke FC Bayern München verbunden. Somit wird zum einen durch die Verbindung zum FC Bayern München die Marke Audi von den Zuschauern eingepreßt und dadurch bekannter und zum anderen kann der Umsatz und Absatz des Unternehmens gesteigert werden. Als Beleg kann hier das Jahr 2015 herangezogen werden:

---

<sup>118</sup> Vgl. Salz/Steinkirchner/Mersch et al., [www.wiwo.de](http://www.wiwo.de), [Stand 05.12.2016]

<sup>119</sup> Ebd., [Stand 05.12.2016]

<sup>120</sup> Vgl. FC Bayern München, [www.fcbayern.de](http://www.fcbayern.de), [Stand 05.12.2016]

<sup>121</sup> Vgl. Handelsblatt, [www.handelsblatt.com](http://www.handelsblatt.com), [Stand 05.12.2016]

<sup>122</sup> Vgl. Süddeutsche Zeitung, [www.sueddeutsche.de](http://www.sueddeutsche.de), [Stand 05.12.2016]

Laut Audi wurden in diesem Jahr mehr als 200.000 Autos in Amerika ausgeliefert und der Absatz stieg um 11,1%.<sup>123</sup> Eine weitere Chance bietet der seit 2009 alle zwei Jahre stattfindende Audi Cup, welcher als Vorbereitungsturnier am Anfang der Saison mit dem FC Bayern München als Gastgeber gespielt wird. Dadurch, dass das Turnier mit hochkarätigen Mannschaften besetzt ist, wie 2015 mit Real Madrid, dem AC Mailand und den Tottenham Hotspur, ist das Interesse in den jeweiligen Herkunftsländern vorhanden und kann so als Plattform benutzt werden. So wurde beim Audi Cup 2015 virtuelle Werbung für vier Zielmärkte eingesetzt. Für die Zielmärkte China, Großbritannien, Italien und die Vereinigten Arabischen Emirate wurden vier verschiedene Signale produziert und in jedem Land konnte somit die LED-Bandenwerbung einzeln überblendet werden.<sup>124</sup> Thomas Glas, Leiter der Abteilung Sportmarketing bei Audi sagte dazu: „Virtuelle Werbung bietet uns als Sponsor riesige Potenziale, unsere Marke und unsere Botschaften in internationalen Zielmärkten zu verankern[.]“<sup>125</sup>

Den Chancen stehen für Audi ebenfalls Risiken gegenüber, die vergleichbar mit den Risiken der anderen Sponsoren, wie der Deutschen Telekom, sind. So kann auch Audi ein Imageverlust drohen, wenn über den Verein Negatives berichtet wird. Als ein Beispiel kann hier die „Koksaffäre“ von Christoph Daum bei Bayer 04 Leverkusen betrachtet werden. So erlitt der damalige Sponsor von Bayer 04 Leverkusen, RWE, einen Imageschaden, als diese Affäre aufgedeckt wurde.<sup>126</sup>

## Allianz

Der vierte Hauptpartner des FC Bayern München und ebenfalls mit 8,33% dritter Anteilseigner an der FC Bayern München AG ist der Versicherungskonzern Allianz.<sup>127</sup> Allianz ist seit dem Jahr 2000 Partner des FC Bayern München.<sup>128</sup> Seit der Fertigstellung der neuen Arena des FC Bayern München im Jahr 2005 Namensgeber des Stadions. Das Unternehmen sicherte sich bis 2041 die Namensrechte an der Allianz Arena. Im Jahr 2014 stieg der Konzern als Anteilseigner beim FC Bayern München ein. Eine Chance, welche zu nennen ist, ist die Steigerung der Bekanntheit des Unternehmens durch die Marke FC Bayern München. Als Namensgeber des Stadions bietet dies eine gute Platt-

---

<sup>123</sup> Vgl. Audi MediaCenter, [www.audi-mediacyenter.com](http://www.audi-mediacyenter.com), [Stand 05.12.2016]

<sup>124</sup> Vgl. Kettenburg, [www.sponsors.de](http://www.sponsors.de), [Stand 05.12.2016]

<sup>125</sup> Ebd., [Stand 05.12.2016]

<sup>126</sup> Vgl. Lange, [www.lange-pr.de](http://www.lange-pr.de), [Stand 06.12.2016]

<sup>127</sup> Vgl. FC Bayern München, [www.fcbayern.com](http://www.fcbayern.com), [Stand 06.12.2016]

<sup>128</sup> Vgl. Allianz, [www.allianz.com](http://www.allianz.com), [Stand 06.12.2016]

form und dient als wichtiger Werbeträger. Dadurch, dass die Spiele des FC Bayern München regelmäßig von bis zu 750 Millionen Menschen in 204 Ländern verfolgt werden, ist das Unternehmen in den Medien präsent und kann so in den einzelnen Ländern die Marke etablieren und die Bekanntheit steigern. Des Weiteren kann der Versicherungskonzern Allianz nicht nur auf die mediale Präsenz zählen, sondern auch auf die Stadionbesuche. Durch die Stärke und die Attraktivität der Marke FC Bayern München und durch den Erfolg des Vereins, sind die meisten Heimspiele des FC Bayern München ausverkauft. So haben seit der Eröffnung im Jahr 2005 mehr als 23 Millionen Fans die Allianz Arena besucht. Somit ist es positiv für das Unternehmen, die Sportfans und Zuschauer zusätzlich direkt vor Ort ansprechen zu können. Das Sponsorship mit dem FC Bayern München zählt als das wichtigste Sportengagement für den Versicherungskonzern. Ein weiterer positiver Aspekt für das Unternehmen Allianz ist der positive Imagetransfer durch die Marke FC Bayern München. So ist es besonders bei Versicherungsunternehmen das Problem, dass Sie kein physisches Produkt präsentieren und anbieten können. Zudem werden Versicherungen immer mit negativen Vorkommnissen wie Unfällen und mit negativen Erfahrungen verbunden. Mit der Verbindung zu einer erfolgreichen und internationalen Marke kann Allianz dieses Image zu einem positiven Image verbessern.<sup>129</sup> Dies kann mit einer Presseerklärung nach dem Einstieg von Allianz bei FC Bayern belegt werden: „Die Allianz Arena ist bereits jetzt die erfolgreichste Einzelmaßnahme im Marketing der Allianz[.] Sie schafft national und international Markenbekanntheit und Sympathie.“<sup>130</sup>

Ein Risiko, welches auch für die Allianz besteht, sind die möglichen negativen Berichterstattungen über den FC Bayern München. Auch hier kann es zu einem negativen Imagetransfer kommen, da die Allianz durch das Stadion und als Anteilseigner des FC Bayern München stark in Verbindung mit diesem Verein gesetzt wird.<sup>131</sup>

Für alle Partner und Sponsoren kann zusammenfassend gesagt werden, dass die Chancen den Risiken überwiegen und dass die Marke FC Bayern München eine große Bedeutung für die Sponsoren in Zusammenhang mit der Steigerung der Markenbekanntheit, mit einem positiven Imagetransfer und mit der Stärkung und Etablierung der Marke hat. Es kann auch festgehalten werden, dass die Sponsoren mit ihren Plattformen und finanziellen Mitteln für den Verein als auch für die Marke FC Bayern München von enormer Bedeutung sind.

---

<sup>129</sup> Vgl. Fromme, [www.sueddeutsche.de](http://www.sueddeutsche.de), [Stand 06.12.2016]

<sup>130</sup> Versicherungsbote, [www.versicherungsbote.de](http://www.versicherungsbote.de), [Stand 06.12.2016]

<sup>131</sup> Rückenwind Marketing, [www.rueckenwind-blog.com](http://www.rueckenwind-blog.com), [Stand 06.12.2016]

## 5.2 Die Internationalisierung des FC Bayern München

Der FC Bayern München ist durch die zahlreichen Erfolge in der Vereinsgeschichte und durch den Status als Branchenführer im deutschen Profifußball besonders in den letzten Jahren zu einem international bekannten Verein geworden. Der Club ist nicht mehr nur ein Fußballverein, er ist eine Weltmarke im Fußball geworden.<sup>132</sup> Im Folgenden werden die Gründe und Aspekte erläutert, wieso sich der FC Bayern München international aufstellen muss, welchen Bezug die Internationalisierung auf die Marke FC Bayern München hat und welche Rolle die Sponsoren des Vereins dabei einnehmen.

„Ohne Wachstum aus internationalen Märkten setzen wir unsere sportliche Wettbewerbsfähigkeit aufs Spiel.“<sup>133</sup> Karl-Heinz Rummenigge, Vorstandsvorsitzender der FC Bayern München AG, nennt einen wichtigen Grund, weshalb die internationale Präsenz im Fußball immer wichtiger wird. Dadurch, dass Vereine wie Manchester United oder Real Madrid u.a. aufgrund ihrer erfolgreichen Vergangenheit etablierte Marken im Weltfußball sind, ist es wichtig für den FC Bayern, sich ebenfalls global aufzustellen, um vom internationalen Markt zu profitieren und gleichzeitig mit diesen Vereinen zu konkurrieren.<sup>134</sup> Ein weiterer Grund, weshalb die Internationalisierung wichtig für den FC Bayern München ist, ist die Steigerung des Umsatzes. Das Fußballgeschäft ist neben dem Sport auch ein Finanzgeschäft. Um international mithalten und sportliche Erfolge feiern zu können, muss der Verein gute Spieler kaufen, welche viel Geld kosten.<sup>135</sup> Hier findet das Prinzip „Sportlicher Erfolg gleich wirtschaftlicher Erfolg“<sup>136</sup> Anwendung. Der FC Bayern München ist gerade im Bereich Merchandising international gut positioniert. So beträgt der internationale Umsatzanteil ca. 50%.<sup>137</sup>

Für den FC Bayern München ist die Internationalisierung ein logischer und wichtiger Schritt. Der heimische Markt in Deutschland ist gesättigt und wird keinen endlosen Anstieg produzieren.<sup>138</sup> Deshalb gilt es, die Marke FC Bayern München in der Welt zu präsentieren und die Bekanntheit zu steigern. Der FC Bayern München hat aufgrund von Analysen die zwei wichtigsten Märkte für die Internationalisierung ausgemacht. Der

---

<sup>132</sup> Vgl. T-Online, [www.t-online.de](http://www.t-online.de), [Stand 08.12.2016]

<sup>133</sup> Handelsblatt, 23.11.2016, 20

<sup>134</sup> Vgl. Teevs, [www.spiegel.de](http://www.spiegel.de), [Stand 08.12.2016]

<sup>135</sup> Vgl. Handelsblatt, 23.11.2016, 20

<sup>136</sup> Ebd.

<sup>137</sup> Vgl. Ebd.

<sup>138</sup> Vgl. Mehl, [www.augsburger-allgemeine.de](http://www.augsburger-allgemeine.de), [Stand 08.12.2016], vgl. Handelsblatt, 23.11.2016, 20

Schwerpunkt liegt in Amerika und als zweiten Markt wurde der asiatische Raum festgelegt. Fußball ist besonders unter den Jugendlichen zur beliebtesten Sportart in den USA geworden. Dies belegt eine Untersuchung, aus der hervorgeht, dass 18 Millionen Fußballer jünger als 18 Jahre sind. Keine andere Sportart kann solch eine hohe Beteiligung vorweisen.<sup>139</sup>

„Wir wollen in den USA 365 Tage im Jahr als Marke sichtbar sein und Nachhaltigkeit in die Beziehung mit unseren Fans bringen.“<sup>140</sup> Für Jörg Wacker, Vorstand für Internationalisierung und Strategie beim FC Bayern München, ist es primär wichtig, dass die Marke FC Bayern München bekannter wird und sich bei den Zuschauern und potentiellen Fans etabliert. Um diese Ziele zu erreichen, wurden Medienkooperationen oder Aktionen wie Soccer Camps oder Grassroots-Programme (Basis-Programme, die die Ausbildung von Jungen und Mädchen zwischen sechs und zwölf Jahren mithilfe der Verbände fördern<sup>141</sup>) ins Leben gerufen.<sup>142</sup> Um die Präsenz weiter zu steigern, hat der FC Bayern München im Jahr 2014 ein eigenes Büro in Manhattan, New York in den USA eröffnet.<sup>143</sup> Gute zwei Jahre später, im Jahr 2016, eröffnet der FC Bayern München ein weiteres Büro in Shanghai China.<sup>144</sup> Durch die Eröffnung der Büros will der FC Bayern München seine Internationalisierung weiter vorantreiben. Als Ziele werden die Steigerung der Bekanntheit der Marke, die Steigerung der Medienpräsenz, der Gewinn von Merchandisingkunden, sowie die Akquise von neuen Sponsoren genannt.<sup>145</sup>

Die Akquise von neuen Sponsoren, bzw. von Sponsoren gezielt aus den beiden Zielmärkten Asien und Amerika ist beim FC Bayern München voll im Gange. So konnte der Club in den USA mit drei großen Unternehmen einen Kooperationsvertrag unterschreiben. Zu den Unternehmen gehören der Reifenhersteller Goodyear, das Konsumgüter Unternehmen P&G und seit dem Jahr 2016 EA Sports, der Weltmarkt-Führer im digitalen interaktiven Entertainment.<sup>146</sup> Auch aus dem Raum Asien konnte der erste Partner gewonnen werden. So wurde im Jahr 2016 ein Partnervertrag mit dem Hamad International Airport Doha unterzeichnet.<sup>147</sup> Dass der Hamad International Airport Doha ein strategisch besonders wichtiger Partner für die Marke FC Bayern München ist, bestätigt auch

---

<sup>139</sup> Vgl. Oedinger, [www.manager-magazin.de](http://www.manager-magazin.de), [Stand 08.12.2016]

<sup>140</sup> Ebd.

<sup>141</sup> Vgl. FIFA, [www.de.fifa.com](http://www.de.fifa.com), [Stand 08.12.2016]

<sup>142</sup> Vgl. Oedinger, [www.manager-magazin.de](http://www.manager-magazin.de), [Stand 08.12.2016]

<sup>143</sup> Vgl. FC Bayern München, [www.fcbayern.com](http://www.fcbayern.com), [Stand 09.12.2016]

<sup>144</sup> Vgl. ebd.

<sup>145</sup> Vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung, [www.faz.net](http://www.faz.net), [Stand 09.12.2016]

<sup>146</sup> Vgl. FC Bayern München, [www.fcbayern.com](http://www.fcbayern.com), [Stand 09.12.2016]

<sup>147</sup> Vgl. ebd.



Karl-Heinz Rummenigge: „Diese Partnerschaft ist ein weiterer Schritt in unserer Internationalisierungsstrategie.“<sup>148</sup> Die Internationalisierung des FC Bayern bietet des Weiteren, bedingt durch zwei Sponsoren, einen großen Vorteil für den Verein: Dadurch, dass die beiden Hauptpartner Adidas und Audi die USA als einen ihrer Hauptmärkte auserkoren haben, kann der FC Bayern die Vertriebs- und Marketingpower der beiden Marken ebenfalls nutzen. In diesem Fall, wenn der Verein es schafft, diese Plattformen zu nutzen, können alle Beteiligten davon profitieren.<sup>149</sup>

---

<sup>148</sup> FC Bayern München, [www.fcbayern.com](http://www.fcbayern.com), [Stand 09.12.2016]

<sup>149</sup> Vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung, [www.faz.net](http://www.faz.net), [Stand 09.12.2016]

## 6 Vergleich der Vereine

Nachdem die drei Vereine VFL Wolfsburg, TSV 1860 München und der FC Bayern München in Bezug auf die Sponsoren und die Marke analysiert worden sind und die Vor- und Nachteile für den jeweiligen Verein, sowie die Chancen und Risiken der Sponsoren erarbeitet wurden, werden in diesem Kapitel die Fußballklubs aufgrund der erarbeiteten Erkenntnisse miteinander verglichen. Folgende Kriterien werden für den Vergleich herangezogen:

- Der sportliche Erfolg: Für einen erfolgreichen Markenaufbau und für eine höhere Attraktivität und damit eine größere öffentliche Wahrnehmung der Sponsoringmaßnahmen ist der sportliche Erfolg von großer Bedeutung.<sup>150</sup>
- Der Bekanntheitsgrad: Besonders für den Sponsor ist der Bekanntheitsgrad des Gesponserten wichtig, da dieser zum einen die Plattform des Gesponserten nutzen möchte und zum anderen die Steigerung der Bekanntheit des Unternehmens bzw. der Marke ein Ziel des Sponsorings ist.<sup>151</sup> Für den Verein ist gerade in Bezug auf die Internationalisierung die Bekanntheit der eigenen Marke von großer Bedeutung.
- Das Image: Das Image ist sowohl für Sponsor als auch Gesponserten von großer Bedeutung. Neben der Steigerung des Bekanntheitsgrades ist die Imageverbesserung ein Ziel des Sponsorings. Ein positives Image ist auch für den Verein von Vorteil. So wird die Attraktivität erhöht und die Zuschauerzahl steigt.<sup>152</sup>

---

<sup>150</sup> Vgl. Lohmeyer, [www.wuv.de](http://www.wuv.de), [Stand 20.12.2016], vgl. Mussler 2014, 40

<sup>151</sup> Vgl. Bühler/Nufer 2012, 406

<sup>152</sup> Vgl. ebd., vgl. Mussler 2014, 40

## Der sportliche Erfolg

Der FC Bayern München ist mit 26 gewonnenen Meisterschaften, 18 Pokalsiegen und fünf Champions League-Siegen der erfolgreichste Verein in Deutschland.<sup>153</sup> Die Saison 2012/2013 mit dem Gewinn des Triple, bestehend aus der Meisterschaft, dem DFB-Pokal und der Champions League, war für den Verein die erfolgreichste Saison der Vereinsgeschichte. Dieser Erfolg hatte eine große Bedeutung auf den endgültigen Aufstieg zu einer internationalen Marke. Dies belegt auch das Londoner Markenbewertungsunternehmen Brand Finance. Mit 659 Million Euro war der FC Bayern die wertvollste Fußballmarke im Jahr 2014. (Vgl. Abbildung 6 in Anlage) Dies hat auch Auswirkungen auf die Sponsoren. So konnten die Deutsche Telekom, Audi oder Adidas mit dem Triple werben und wurden dadurch von der Öffentlichkeit wahrgenommen und in Verbindung mit dem FC Bayern München gesetzt. Besonders deutlich kann die Auswirkung des Triple auf die Sponsoren anhand adidas gezeigt werden. So konnte der Verein erstmals überhaupt mehr als eine Million Trikots verkaufen.<sup>154</sup>

Der VFL Wolfsburg hatte dagegen in den letzten Jahren Höhen und Tiefen in der Fußball-Bundesliga. So konnte die Saison 2014/2015 mit einem zweiten Platz abgeschlossen werden, jedoch rutschte der Verein in der Saison 2015/2016 auf den achten Platz ab. Der sportliche Erfolg, welcher ein Kriterium für die Messung der Markenstärke ist, lässt sich somit auch gut anhand des Markenindex belegen. 2015 machte der Verein mit einem Markenindex von 48,70 Punkten neun Plätze gut und belegte Rang 12 in der nationalen Liste. Im Jahr 2016 büßt der VFL Wolfsburg dagegen 1,21 Punkte ein und landet mit 47,49 Punkten auf dem 14. Platz.<sup>155</sup> Für den Markenaufbau bzw. die Steigerung der Marke kann dies als nicht optimal angesehen werden, da durch die Schwankungen kein konstanter Erfolg vorhanden ist, was einen kontinuierlichen Markenaufbau begünstigt.

Der sportliche Erfolg des TSV 1860 München nahm in den letzten Jahren kontinuierlich ab und in der Saison 2014/2015 konnte der Verein mithilfe der Relegation den Klassenerhalt in der 2. Bundesliga gerade noch sichern. Im Vereinsmarkenranking findet sich der Verein deshalb 2015 nur auf dem 26. Platz mit einem Vereinsindex von 39,65 Punkten wieder. Durch den knappen aber erfolgreichen Verbleib in der 2. Liga in der Saison

---

<sup>153</sup> Vgl. FC Bayern München, [www.fcbayern.de](http://www.fcbayern.de), [Stand 22.12.2016]

<sup>154</sup> Vgl. Grochow, [www.n-tv.de](http://www.n-tv.de), [Stand 22.12.2016]

<sup>155</sup> Vgl. Woitjeschläger/Backhaus/Dreisbach et al. 2015, 10, vgl. Woitjeschläger/Backhaus/Dreisbach 2016, 8

2015/2016 konnte der TSV 1860 München 2,58 Punkte gutmachen und landet schließlich mit 42,23 Punkten auf dem 23. Platz.<sup>156</sup> Dennoch stellt dies keine besonders gute Ausgangslage dar, um eine Marke erfolgreich aufzubauen. Einzig positiv kann für den Verein der Status des Traditionsvereins angesehen werden. Für die Sponsoren ist der sportliche Misserfolg ebenfalls negativ zu betrachten. Wie in Punkt 4.1.4 bereits dargestellt, geht den Sponsoren durch den sportlichen Misserfolg die Reichweite der Sponsoringmaßnahmen zurück.

### **Der Bekanntheitsgrad**

Der Bekanntheitsgrad kann aus der Sicht der Vereine und aus Sicht der Sponsoren verglichen werden.

Die Vereinsmarken sind wie folgt aufgestellt. Die Bekanntheit des Vereins bzw. der Marke FC Bayern München beträgt national 100%. Der Klub belegt damit Platz 1 in der Liste der Vereinsbekanntheit in Deutschland im Jahr 2016. Der Grund hierfür ist kontinuierliche Erfolg des Vereins und die starke Marke. Der VFL Wolfsburg hingegen belegt mit einer Bekanntheit von 91,50% den zwölften Platz. Als Grund für diese Platzierung kann aus positiver Sicht der Sponsor genannt werden. Die Marke Volkswagen hat sich im Fußball einen Namen gemacht und durch die besondere Art des Sponsorings (Tochtergesellschaft von VW) und die regionale Verbindung zum Verein wird VW mit dem VFL Wolfsburg assoziiert. Aus negativer Sicht kann festgehalten werden, dass der Verein keinen kontinuierlichen Erfolg hat und es immer Schwankungen gibt. So erreichte der Verein in der Saison 2014/2015 den zweiten Platz und sorgte damit für Aufsehen, ein Jahr später jedoch belegte der Verein einen bedeutungslosen achten Platz. Der TSV 1860 München schneidet im Vergleich am schlechtesten ab. Mit 84,21% landet der Klub nur auf dem 22. Platz. Ein wichtiger Grund auf der einen Seite für das Abschneiden ist der sportliche Misserfolg, den der Verein seit Jahren hat. Auf der anderen Seite ist der TSV 1860 München sehr oft in den Medien, da er mit negativen Berichten und überraschenden Aktionen auf sich aufmerksam macht.

Die Bekanntheit der Sponsoren kann beim FC Bayern München ebenfalls als sehr gut betrachtet werden. Die Partner des FC Bayern München, wie Audi, Adidas oder die deutsche Telekom sind neben der nationalen Bekanntheit auch international stark. Durch die starken Marken der Sponsoren kann ebenfalls der FC Bayern München profitieren. Hier

---

<sup>156</sup> Vgl. Woitjeschläger/Backhaus/Dreisbach et al. 2015, 10, vgl. Woitjeschläger/Backhaus/Dreisbach 2016, 8

entsteht ein Gleichgewicht zwischen Verein und Sponsor, bzw. zwischen der Marke des Vereins und der Marke des Sponsors. Sie ergänzen sich untereinander. Karl-Heinz Rummenigge erklärt dies am Beispiel Adidas: „Adidas ist eine Marke, die man auch in Timbuktu kennt. Es ist ein Riesenvorteil, wenn man die Infrastruktur eines Sponsors nutzen kann. Wenn wir etwa in Japan spielen, zeigen wir erstens Präsenz im asiatischen Markt und bringen zweitens unseren Sponsoren, die dort präsent sind, einen Nutzen.“<sup>157</sup> Sowohl für den Sponsor als auch den Gesponserten ist dies eine Win-win-Situation.

Beim VFL Wolfsburg ist im Gegensatz dazu der Hauptsponsor Volkswagen die international bekannte und starke Marke. Der Klub profitiert beim eigenen Aufbau einer Fußballmarke von der Marke des Autoherstellers, indem er die Plattform von Volkswagen benutzt. Für VW ist der Verein wichtig für die Attraktivität des Standortes und die regionale Vernetzung. Auch der positive Imagetransfer und die Stärkung der eigenen Marke von Volkswagen sind Aspekte, bei welchen der Autohersteller vom Verein profitiert. Das Sponsoring von VW beim VFL Wolfsburg kann dennoch als relativ einseitig angesehen werden, da Volkswagen die eigene Markenbekanntheit auf den VFL Wolfsburg überträgt.

Beim TSV 1860 München liegt die Priorität mehr auf der regionalen Bekanntheit. So sind die Sponsoren wie die Bayerische, Linster Edelstahl oder Hacker Pschorr alle im Raum München angesiedelt. Die Sponsoren profitieren deshalb von der regionalen Bekanntheit des Traditionsvereins und auf der anderen Seite profitiert der Club von starken und national bekannten Marken wie MAN. Bei diesem Verhältnis kann von einem ausgewogenen Sponsoring gesprochen werden.

## **Das Image**

Sehr unterschiedlich sind die Reputationen der drei zu vergleichenden Vereine. Das Image des FC Bayern München kann als sehr gut bezeichnet werden, da der Verein neben dem sportlichen Erfolg seriös wirtschaftet und sich keine sich auf das Vereinsimage negativ auswirkende Probleme leistet. Auch die Sponsoren profitieren von dem positiven Image des Vereins, der Erfolg und das Image an sich überträgt sich auf die Partner. Im Gegenzug bestehen für den FC Bayern München auch Vorteile durch das gute Image der Sponsoren, besonders im internationalen Geschäft. Durch die weltweit bekannten Marken wie Adidas oder Audi und deren positiven Image, wird auch der FC Bayern München als ein Verein mit einem solchen Image wahrgenommen.

---

<sup>157</sup> Hirn, [www.manager-magazin.de](http://www.manager-magazin.de), [Stand 22.12.2016]

Das Vereinsimage des VfL Wolfsburg wird oftmals kritisch betrachtet. Dadurch, dass der Verein komplett zu Volkswagen gehört und vom Autohersteller finanziert wird, ist das Image des Vereins oft negativ behaftet. „Der VfL Wolfsburg gilt in der Branche noch immer als Inbegriff der artifiziellen Emotion.“<sup>158</sup> Auf der anderen Seite ist die aktuelle Abgasaffäre des Unternehmens problematisch für das Image des Vereins. So können sich die negativen Berichterstattungen über den Konzern auch auf den Verein auswirken.

Wie in Punkt 4.1.3 bereits erwähnt, kann beim TSV 1860 München von einem Image eines Chaos-Clubs aufgrund von Unruhe, Unstimmigkeiten und daraus resultierenden negativen Schlagzeilen gesprochen werden. Dies hat besonders einen Nachteil auf die Sponsoren. So können diese durch das Sponsoring und durch die Verbindung zum Verein ebenfalls einen Imageverlust erfahren. Im Gegenzug können die Sponsoren mithilfe ihrer Marken das Image des Vereins verbessern. „Im qualitativen Bereich teilt der Gesponserte sein Image oder seine Stellung mit dem Sponsor und kann sein Ansehen und seine Attraktivität durch das Renommée seiner Sponsoren steigern.“<sup>159</sup>

## **6.1 Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse**

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass aufgrund der unterschiedlichen Ausgangslagen und der verschiedenen Voraussetzungen keine einheitliche Aussage in Bezug auf den Zusammenhang von Marke und Sponsoring getroffen werden kann. Der FC Bayern München kann in allen Kriterien als Paradebeispiel aufgeführt werden, denn der Verein ist sowohl im sportlichen Bereich, als auch bei der Bekanntheit und beim Image der Branchenführer des deutschen Fußballs. Auch in Bezug auf die Sponsoren, die strategisch perfekt ausgewählt worden sind, kann der FC Bayern München punkten. Sie helfen dem FC Bayern München seine Marke weiter aufzubauen und profitieren aber gleichzeitig vom sportlichen Erfolg und der starken Vereinsmarke. Dies kann als gelungenes Sponsoring angesehen werden. Der VfL Wolfsburg hat zum einen durch die starke finanzielle Unterstützung des Hauptsponsors eine gute Plattform, muss jedoch die starke Abhängigkeit zu Volkswagen verringern. Auch der mögliche Imageschaden durch den Abgasskandal bei Volkswagen ist zu erwähnen. Auf der anderen Seite profitiert der Autohersteller von den sportlichen Erfolgen des Vereins in den letzten Jahren.

---

<sup>158</sup> Hartmann, [www.sueddeutsche.de](http://www.sueddeutsche.de), [Stand 22.12.2016]

<sup>159</sup> Adjouri/Stastny 2015, 16

So konnte durch den zweiten Platz in der Saison 2014/2015 und der Teilnahme an der UEFA Champions League in der Saison 2015/2016 die Internationalisierung der Unternehmensmarke vorangetrieben werden. Beim TSV 1860 München steht die hohe mediale Aufmerksamkeit die damit einhergehende Präsenz in der Öffentlichkeit und die Polarisierung des Vereins auf der positiven Seite. Auch für die Sponsoren und die Marken kann dies als positiv angesehen werden. Auf der anderen Seite ist jedoch zu erwähnen, dass der Verein aufgrund interner Probleme negativ wahrgenommen wird und das kann auch zum Problem für die Sponsoren, bzw. für die Marken der Sponsoren werden. Auch der fehlende sportliche Erfolg und die damit einhergehende geringere Reichweite der Sponsoringmaßnahmen sind nicht optimal für die Sponsoren.

## **7 Schlussbetrachtungen**

### **7.1 Beantwortung der Forschungsfrage**

Die Forschungsfrage lässt sich damit beantworten, dass Sponsoring und Marke einen direkten Zusammenhang haben. Dieser Zusammenhang lässt sich jedoch nicht pauschal auf alle Vereine im Profifußball verallgemeinern. Die in der Arbeit analysierten Vereine stellen drei unterschiedliche Beispiele für den Zusammenhang von Marke und Sponsoring dar. Beim Sponsoring des VFL Wolfsburg bildet die Marke der Sponsor und der Verein profitiert markentechnisch von der internationalen Bekanntheit des Unternehmens. Beim Traditionsverein TSV 1860 München steht auf der einen Seite die regionale Verbundenheit des Vereins und damit der regionale Zusammenhang von Sponsor, Marke und Verein im Vordergrund. Die negativ behaftete Vereinsmarke des TSV 1860 München ist dabei nicht zu vergessen. Das dritte Beispiel stellt der FC Bayern München dar. Hier bildet zum einen der Verein selbst die Marke. Davon profitieren auch die Sponsoren. Zum anderen hat der FC Bayern Partner, welche eine starke und etablierte Marke vorweisen können. Dieser Zusammenhang von Marke und Sponsoring besteht aus einer gegenseitigen Wechselwirkung.

Zur Bedeutung von Marke und Sponsoring im Profifußball kann gesagt werden, dass die Symbiose von Vereinen, Marken und Unternehmen unabdingbar ist. Einerseits steht der finanzielle Aspekt auf Seiten der Klubs, andererseits stehen die vielen Kommunikationsmöglichkeiten, die den Vereinen und den Unternehmen durch das Sponsoring zur Verfügung stehen. Die Plattform Fußball mit einer großen Reichweite und welche eine große Zielgruppe anspricht ist ein passendes Fundament. So können Marken gezielt aufgebaut und gestärkt werden.

### **7.2 Reflexion und Ausblick**

Schlussendlich fällt das Fazit geteilt aus. Der FC Bayern München kann nicht nur im sportlichen Bereich, sondern auch im Bereich der Internationalisierung und des Markenaufbaus als Branchenführer in Deutschland angesehen werden. Der Verein stellt international die wertvollste Marke der Fußball-Bundesliga dar und hat auch durch die starken Marken der Sponsoren eine gute Plattform um die Marke weiter ausbauen zu



können.<sup>160</sup> Der VFL Wolfsburg hat mit seinem starken Sponsor Volkswagen ebenfalls eine aussichtsreiche Plattform, jedoch ist der Verein aus meiner Sicht zu stark abhängig von Volkswagen. Der Klub hat zudem immer wieder Leistungsschwankungen, welche einen kontinuierlichen Markenaufbau verlangsamen. Am schwierigsten gestaltet sich die Situation beim TSV 1860 München. Durch das im Verein vorhandene Chaos und den sportlichen Misserfolgen in den letzten Jahren, gestaltet sich ein positiver Markenaufbau sehr schwierig. Der Verein hat zwar durch den Traditionsgedanken die Unterstützung der Fans und der Sponsoren sicher, für einen erfolgreichen Markenaufbau ist es jedoch wichtig, dass der Verein zurück in die sportlich erfolgreiche Spur findet.

Für den FC Bayern geht es in der Zukunft darum, trotz der guten Ausgangslage, international noch bekannter zu werden. Dazu zählt neben internationalen Erfolgen auch die enge Zusammenarbeit mit den ausländischen und nationalen Sponsoren. Die Grundvoraussetzungen, wie die Büros in Shanghai oder New York, sind gegeben, der Verein muss diese nur noch richtig einsetzen und weiter optimieren. Die Hauptaufgabe beim VFL Wolfsburg muss in Zukunft sein, dass die Abhängigkeit zu Volkswagen geringer wird und dass der Aufbau der Vereinsmarke auch international mehr Bedeutung erfährt. Dafür zählt vor allem ein kontinuierlicher nationaler Erfolg, sowie regelmäßige Vertretungen im internationalen Geschäft. Auch die Zusammenarbeit mit internationalen Sponsoren und den nationalen Partnern ist wichtig. Beim TSV 1860 München muss in Zukunft eine klare Struktur im Verein vorhanden sein. Dies ist meiner Meinung nach die Grundvoraussetzung für einen erfolgreichen Imagewandel. Der TSV 1860 München muss aufpassen, dass er durch die negativen Berichte und das Chaos die Sponsoren nicht verliert. Wie in Punkt 4.1.4 schon vorgeschlagen, muss der Verein das Chaos-Image beiseitelegen, damit der Fokus wieder auf den sportlichen Erfolg gerichtet werden kann.

---

<sup>160</sup> Vgl. Rentz, [www.horizont.net](http://www.horizont.net), [Stand 23.12.2016]

# Literaturverzeichnis

## Bücher

### Monographien

Adjouri, Nicholas/Stastny, Petr: Sport-Branding. Mit Sport-Sponsoring zum Markenerfolg. 2. Auflage, Wiesbaden 2015.

Bruhn, Manfred: Sponsoring. Systematische Planung und integrativer Einsatz. 5. Auflage, Wiesbaden 2010.

Bühler, André/ Nufer, Gerd: Relationship Marketing in Sports. London 2010.

Drengner, Jan: Markenkommunikation mit Sport. Wiesbaden 2013.

Esch, Franz-Rudolf: Strategie und Technik der Markenführung. 8. Auflage, München 2014.

Hermanns, Arnold/Marwitz, Christian: Sponsoring. Grundlagen, Wirkungen, Management, Markenführung. 3. Auflage, München 2008.

Hermanns, Arnold/Riedmüller, Florian: Management Handbuch Sportmarketing. 2. Auflage, München 2008.

Mussler, Dieter: Sport als Entertainment. Zwischen Marken, Maschen und Moneten. 1. Auflage, Frankfurt am Main 2014.

Ringle, Tanja: Strategische identitätsorientierte Markenführung: Mit Fallstudien aus der Automobilindustrie. 1. Auflage. Wiesbaden 2006

### Sammelbänder

Bagusat, Ariane/Hermanns, Arnold: Grundlagen des Sportsponsorings. In Galli, Albert/Elter, Vera-Carina/Gömmel, Rainer/Holzhäuser, Wolfgang/Straub, Wilfried (Hrsg.): Sportmanagement. 2. Auflage, München 2012, S. 457-480.

Burmann, Christoph/ Meffert, Heribert/Koers, Martin: Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements. In Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. 2. Auflage, Wiesbaden 2005, S. 3-15.

Elter, Vera-Carina: Bewertung von Fußballunternehmen. In Galli, Albert/Elter, Vera-Carina/Gömmel, Rainer/Holzhäuser, Wolfgang/Straub, Wilfried (Hrsg.): Sportmanagement. 2. Auflage, München 2012, S. 445-456.

### **Hochschulschriften**

Woitseschläger, David M./Backhaus, Christof/Dreisbach, Jan: Fußballstudie 2016. Die Markenlandschaft der Fußballbundesliga. Braunschweig 2016

Woitseschläger, David M./Backhaus, Christof/Dreisbach, Jan/Schnöring, Marc: Fußballstudie 2015. Die Markenlandschaft der Fußballbundesliga. Braunschweig 2015

### **Zeitungen**

Handelsblatt, 23.11.2016, S. 20-21.

### **Internetquellen**

Allianz: Fußball-Partnerschaften der Allianz, [https://www.allianz.com/de/ueber\\_uns/sport\\_kultur/fussball/allianz-partnerschaft/](https://www.allianz.com/de/ueber_uns/sport_kultur/fussball/allianz-partnerschaft/), [Stand 06.12.2016].

App, Ulrike: Studie: Volkswagen und VfL Wolfsburg passen am besten zusammen, 09.09.2013, [http://www.wuv.de/marketing/studie\\_volkswagen\\_und\\_vfl\\_wolfsburg\\_passen\\_am\\_besten\\_zusammen](http://www.wuv.de/marketing/studie_volkswagen_und_vfl_wolfsburg_passen_am_besten_zusammen), [Stand 01.12.2016].

Ashelm, Michael: Aufbruch nach Asien, 04.01.2013, <http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/bundesliga/fussball-bundesliga-aufbruch-nach-asien-12013557.html>, [Stand 04.11.2016].

Audi MediaCenter: Audi präsentiert FC Bayern München in den USA, 22.03.2016, <https://www.audi-mediacyenter.com/de/pressemitteilungen/audi-praesentiert-fc-bayern-muenchen-in-den-usa-5810>, [Stand 05.12.2016].

Augsburger Allgemeine: Reiner Maurer: „Jetzt müssen sie bluten“, 07.11.2011, <http://www.augsburger-allgemeine.de/sport/fussball/2-liga/Reiner-Maurer-Jetzt-muessen-sie-bluten-id17439156.html>, [Stand 17.12.2016].

Brandrelation Consulting: Der Bundesliga-Club als Marke, 18.05.2016, <http://brandrelation-consulting.de/der-bundesliga-club-als-marke/>, [Stand 17.12.2016].

Deutscher Fußball-Bund: 50 Jahre Bundesliga: die erste Trikotwerbung,  
<http://www.dfb.de/news/detail/50-jahre-bundesliga-die-erste-trikotwerbung-41708/>,  
[Stand 11.11.2016].

Das gelbe Blatt: Wie reagieren die 1860-Sponsoren auf den Medienboykott?  
29.11.2016, <https://www.dasgelbeblatt.de/sport/1860-muenchen/tsv-1860-muenchen-org27882/wie-reagieren-1860-sponsoren-auf-medienboykott-7028405.html>, [Stand 13.12.2016].

Deutsche Telekom: Telekom startet zusammen mit FC Bayern "FCB Mobil",  
29.04.2016, <https://www.telekom.com/de/konzern/details/telekom-startet-zusammen-mit-fc-bayern--fcb-mobil--351338>, [Stand 01.12.2016].

Duden: Bedeutungsübersicht, <http://www.duden.de/rechtschreibung/Traditionsverein>,  
[Stand 11.12.2016].

Eberhardt, Henning: VfL Wolfsburg wittert „exorbitante Vermarktungserlöse“,  
02.02.2016, <http://www.sponsors.de/vfl-wolfsburg-wittert-exorbitante-vermarktungserloese>, [Stand 12.11.2016].

Eurosport: Julian Draxler wechselt von Schalke 04 zum VfL Wolfsburg, 31.08.2015,  
[http://www.eurosport.de/fussball/bundesliga/2015-2016/julian-draxler-wechselt-von-schalke-04-zum-vfl-wolfsburg\\_sto4887382/story.shtml](http://www.eurosport.de/fussball/bundesliga/2015-2016/julian-draxler-wechselt-von-schalke-04-zum-vfl-wolfsburg_sto4887382/story.shtml), [Stand 12.11.2016].

FC Bayern München: Dem FC Bayern München eV „geht es blendend“, <https://fcbayern.com/de/news/2016/11/jhv-2016-bericht-fc-bayern-munchen-ev>, [Stand 27.11.2016].

FC Bayern München: Doha Airport neuer Platinpartner, 27.01.2016, <https://fcbayern.com/de/news/2016/01/pressemitteilung-doha-airport-neuer-platinpartner>,  
[Stand 09.12.2016].

FC Bayern München: Erfolge, <https://fcbayern.com/de/club/erfolge/alle-titel>, [Stand 22.12.2016].

FC Bayern München: FC Bayern München AG, <https://fcbayern.com/de/club/fcb-ag>,  
[Stand 06.12.2016].

FC Bayern München: FC Bayern München eröffnet neues Büro in China, 14.06.2016,  
<https://fcbayern.com/de/news/2016/06/fc-bayern-munchen-eroeffnet-neues-buro-in-china>, [Stand 09.12.2016].

- FC Bayern München: FC Bayern München eV, <https://fcbayern.com/de/club/fcb-ev>, [Stand 27.11.2016].
- FC Bayern München: FCB eröffnet Büro in New York City, 01.08.2014, <https://fcbayern.com/de/news/2014/08/fcb-eroffnet-buro-in-new-york-city>, [Stand 09.12.2016].
- FC Bayern München: FCB schließt in New York umfassenden Kooperationsvertrag mit EA Sports, 01.08.2016, <https://fcbayern.com/de/news/2016/08/pressemitteilung-fc-bayern-schliesst-in-new-york-umfassenden-kooperationsvertrag-mit-ea-sports>, [Stand 09.12.2016].
- FC Bayern München: FCB wirtschaftet auf höchstem „Champions-League-Niveau“, 25.11.2016, <https://fcbayern.com/de/news/2016/11/jhv-2016-fc-bayern-prasentiert-neue-rekordzahlen>, [Stand 30.11.2016].
- FC Bayern München: Werte, <https://fcbayern.com/de/club/werte>, [Stand 01.12.2016].
- FIFA: Mauritius, wo "Grassroots" begann, 28.05.2013, <http://de.fifa.com/about-fifa/news/y=2013/m=5/news=mauritius-grassroots-begann-2085665.html>, [Stand 08.12.2016].
- Frankfurter Allgemeine Zeitung: 1860-Präsidium tritt zurück, 19.06.2015, <http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/bundesliga/paukenschlag-beim-tsv-1860-praesidium-tritt-zurueck-13657698.html>, [Stand 17.12.2016].
- Frankfurter Allgemeine Zeitung: Das große Geld liegt im Ausland, 08.01.2014, <http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/bundesliga/bundesliga-werbetouren-das-grosse-geld-liegt-im-ausland-12742066.html>, [Stand 04.11.2016].
- Frankfurter Allgemeine Zeitung: DFL macht eine Ausnahme für VW, 26.03.2015, <http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/bundesliga/dfl-macht-bei-mehrheitsbeteiligung-ausnahme-fuer-vw-13507611.html>, [Stand 23.11.2016].
- Frankfurter Allgemeine Zeitung: Wie der FC Bayern den Westen erobert, 04.08.2014, <http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/bundesliga/amerika-wie-der-fc-bayern-den-westen-erobert-13078568.html>, [Stand 09.12.2016].
- Fromme, Herbert: Allianz steigt beim FC Bayern ein, 11.02.2014, <http://www.sueddeutsche.de/sport/neuer-anteilseigner-allianz-steigt-beim-fc-bayern-ein-1.1886121>, [Stand 06.12.2016].

- Grochow, Daniel: Die Marke FCB boomt wie nie, 09.10.2013, <http://www.n-tv.de/sport/fussball/Die-Marke-FCB-boomt-wie-nie-article11510116.html>, [Stand 22.12.2016].
- Handelsblatt: Audi bleibt bis 2025 Sponsor, 04.08.2015, <http://www.handelsblatt.com/sport/fussball/fc-bayern-muenchen-audi-bleibt-bis-2025-sponsor/12147160.html>, [Stand 05.12.2016].
- Handelsblatt: VW beendet Sponsoring für Schalke 04 und 1860 München, 08.03.2016, <http://www.handelsblatt.com/sport-vw-beendet-sponsoring-fuer-schalke-04-und-1860-muenchen/13070968.html>, [Stand 23.11.2016].
- Hartmann, Ulrich: Weg vom Image käuflicher Liebe, <http://www.sueddeutsche.de/sport/vfl-wolfsburg-im-dfb-pokal-weg-vom-image-kaeufllicher-liebe-1.2460809>, [Stand 22.12.2016].
- Hirn, Wolfgang: „Fußballdeutschland hat einen Tiefschlaf gehalten“, 25.07.2005, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/a-366340-6.html>, [Stand 22.12.2016].
- Höpner, Axel: Meister der Sponsorenverträge, 13.08.2015, <http://www.handelsblatt.com/sport/fussball/fc-bayern-muenchen-meister-der-sponsorenvertraege/12182766.html>, [Stand 01.12.2016].
- Kettenburg, Matthias: Virtuelle Werbung beim Audi Cup für vier Zielmärkte, 06.08.2015, <http://www.sponsors.de/virtuelle-werbung-beim-audi-cup-fuer-vier-zielmaerkte>, [Stand 05.12.2016].
- Lange, Carsten: Sponsoring, <http://www.lange-pr.de/sponsoring.pdf>, [Stand 06.12.2016].
- Lehnebach, Nils: Presseboykott und Rücktritte bei 1860, 28.11.2016, <http://www.sponsors.de/presseboykott-und-ruecktritte-bei-1860>, [Stand 13.12.2016].
- Lohmeyer, Karsten: Die Marke FC Bayern: "Unser Produkt hat 22 Beine und läuft auf dem Rasen", 08.08.2013, [http://www.wuv.de/blogs/markenschau/interview/die\\_marke\\_fc\\_bayern\\_unser\\_produkt\\_hat\\_22\\_beine\\_und\\_laeuft\\_auf\\_dem\\_rasen](http://www.wuv.de/blogs/markenschau/interview/die_marke_fc_bayern_unser_produkt_hat_22_beine_und_laeuft_auf_dem_rasen), [Stand 20.12.2016].

- Manager Magazin: VW will Sport-Sponsoring deutlich zurückfahren, 22.11.2015, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/autoindustrie/abgasaffaere-volkswagen-will-sport-sponsoring-deutlich-zurueckfahren-a-1064020.html>, [Stand 23.11.2016].
- Mehl, Tilmann: Die Team-Präsentation sorgt für Kritik, 07.08.2016, <http://www.augsburger-allgemeine.de/sport/fc-bayern/Die-Team-Praesentation-sorgt-fuer-Kritik-id38728032.html>, [Stand 08.12.2016].
- Merx, Stefan: VW ist einer der bedeutendsten fünf Fußball-Sponsoren, 27.01.2012, <http://www.handelsblatt.com/sport/fussball/bundesliga-sponsoring-vw-ist-einer-der-bedeutendsten-fuenf-fussball-sponsoren/6119200-2.html>, [Stand 14.11.2016].
- Nielsen Sports: VW ist bekannteste Marke unter den Automobil-Sponsoren der Bundesliga, <http://niensports.com/de/vw-ist-bekannteste-marke-unter-den-automobil-sponsoren-der-bundesliga/>, [Stand 14.11.2016].
- Oberhuber, Nadine: Powered by Volkswagen, 23.10.2015, <http://www.zeit.de/wirtschaft/unternehmen/2015-10/volkswagen-sponsor-fussball-bundesliga>, [Stand 14.11.2016].
- Oedinger, Florian: "Die Lücke ist enorm", 27.09.2014, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/fc-bayern-muenchen-vorstand-joerg-wacker-interview-zu-sponsoring-a-993965.html>, [Stand 08.12.2016].
- OVB online: „1860 – das ist die Marke Herzblut“, 19.08.2015, <http://www.ovb-online.de/muehldorf/waldkraiburg/1860-marke-herzblut-5358724.html>, [Stand 20.12.2016].
- OVB online: Image-Risiken für Sponsoren wachsen, 06.06.2014, <https://www.ovb-online.de/wirtschaft/image-risiken-sponsoren-wachsen-3614253.html>, [Stand 02.12.2016].
- Ralf Wiegand: Daran kränken die Traditionsvereine, 17.05.2016, <http://www.sueddeutsche.de/sport/fussball-woran-die-traditionsvereine-kranken-1.2995125>, [Stand 11.12.2016].
- Reidel, Michael: Die Allianz Arena wird zum multimedialen Spielfeld, 14.08.2015, <http://www.horizont.net/marketing/nachrichten/Telekom-und-Bayern-Muenchen-Die-Allianz-Arena-wird-zum-multimedialen-Spielfeld-135872>, [Stand 01.12.2016].

- Rentz, Ingo: Das sind die wertvollsten Fußballklubs der Welt, 06.06.2016, <http://www.horizont.net/marketing/nachrichten/Manchester-United-vor-Real-Madrid-Das-sind-die-wertvollsten-Fussballclubs-der-Welt-140614>, [Stand 23.12.2016].
- Ritzer, Uwe: Pokal vergeigt, Rekordsumme gebrochen, 30.04.2015, <http://www.sueddeutsche.de/sport/adidas-deal-mit-fc-bayern-pokal-vergeigt-rekordsumme-gewonnen-1.2458046>, [Stand 02.12.2016].
- Rückenwind Marketing: Die Chancen und Risiken von Sponsoring, 13.05.2014, <https://rueckenwind-blog.com/2014/05/13/die-chancen-und-risiken-von-sponsoring/>, [Stand 06.12.2016].
- Saal, Marco: FC Bayern München ist wertvollste Marke der Welt, 26.05.2014, <http://www.horizont.net/marketing/nachrichten/Fussball-Ranking-FC-Bayern-Muenchen-ist-wertvollste-Marke-der-Welt-120704>, [Stand 22.12.2016].
- Salz, Jürgen/Steinkirchner, Peter/Mersch, Thomas/Merx, Stefan: Der Fußball würde von einer Öffnung für Investoren profitieren, 14.08.2015, <http://www.wiwo.de/unternehmen/dienstleister/bundesliga-adidas-symbiose-mit-dem-fcb/12180774-5.html>, [Stand 05.12.2016].
- Schneider, Philipp: Hacker-Pschorr bemängelt "null Ahnung" bei 1860, 30.11.2016, <http://www.sueddeutsche.de/sport/-fussball-bundesliga-hacker-pschorr-bemaengelt-null-ahnung-bei-1.3272741>, [Stand 17.12.2016].
- Schütz, Isabella: 5 Gründe für ein gelungenes Sponsoring, 07.08.2013, <https://www.media-company.eu/blog/allgemein/5-grunde-fur-ein-gelungenes-sponsoring/>, [Stand 13.12.2016].
- Sky: Eichin: "Image des Chaos-Klubs loswerden", 04.08.2016, <http://www.sky.de/sky-sport-news/2-bundesliga/eichin-zu-1860-image-des-chaos-klub-107333>, [Stand 17.12.2016].
- Spiegel online: Adidas steigt offenbar beim FC Bayern ein, 09.05.2001, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/millionen-deal-adidas-steigt-offenbar-beim-fc-bayern-ein-a-132808.html>, [Stand 02.12.2016].
- Spiegel online: Kevin de Bruyne wechselt zum VFL Wolfsburg, 18.01.2014, <http://www.spiegel.de/sport/fussball/fussball-bundesliga-kevin-de-bruyne-wechselt-zum-vfl-wolfsburg-a-944208.html>, [Stand 12.11.2016].



Statista: Anteil der Sponsoringarten am Sponsoringbudget deutscher Unternehmen im Jahr 2013, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/302384/umfrage/anteil-der-sponsoringarten-am-sponsoringbudget/>, [Stand 08.11.2016].

Statista: Art des Sponsorings von deutschen Unternehmen im Jahr 2013, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/302360/umfrage/art-des-sponsorings-deutscher-unternehmen/>, [Stand 08.11.2016].

Statista: Sponsoringvolumen für Sport und Kultur in Deutschland von 2011 bis 2016 (in Milliarden Euro), <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/167709/umfrage/ausgaben-fuer-sponsoring-in-sport-und-kultur/>, [Stand 08.11.2016].

Statista: Verteilung des Sportsponsoringvolumens in Deutschland im Jahr 2014/2015 nach Sportarten (Top-100-Sponsoren), <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/421835/umfrage/volumen-des-sportsponsorings-in-deutschland-nach-sportarten/>, [Stand 08.11.2016].

Steinkirchner, Peter: Die Erfolgsstrategie von Geldmeister FC Bayern, 17.08.2010, <http://www.wiwo.de/unternehmen/lukrativstes-fussball-imperium-die-erfolgsstrategie-von-geldmeister-fc-bayern-seite-2/5232664-2.html>, [Stand 29.11.2016].

Struhkamp, Christoff: Wie viel Volkswagen verträgt der Volkssport Fußball?, 04.05.2015, [http://www.derwesten.de/staedte/dortmund/bvb\\_fankolumne/wie-viel-volkswagen-vertraegt-der-volkssport-fussball-id10634873.html](http://www.derwesten.de/staedte/dortmund/bvb_fankolumne/wie-viel-volkswagen-vertraegt-der-volkssport-fussball-id10634873.html), [Stand 12.11.2016].

Süddeutsche Zeitung: Vorsprung durch Fußball, 17.05.2010, <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/audi-beteiligung-am-fc-bayern-vorsprung-durch-fussball-1.43783>, [Stand 05.12.2016].

Tagesspiegel: 1860 einigt sich mit Investor, 01.06.2011, <http://www.tagesspiegel.de/sport/1860-muenchen-einigt-sich-mit-investor/4240594.html>, [Stand 13.12.2016].

Teevs, Christian: Mia san mia – für China reicht das nicht, 11.08.2015, <http://www.spiegel.de/sport/fussball/fc-bayern-muenchen-der-club-koppelt-sich-bei-der-vermarktung-von-der-bundesliga-ab-a-1047117.html>, [Stand 08.12.2016].

T-Online: Chaos-Löwen: Hauptsponsor droht mit Ausstieg, 14.05.2008, [http://www.t-online.de/sport/id\\_15047424/1860-muenchen-hauptsponsor-trenkwalders-droht-mit-ausstieg.html](http://www.t-online.de/sport/id_15047424/1860-muenchen-hauptsponsor-trenkwalders-droht-mit-ausstieg.html), [Stand 20.12.2016].

- T-Online: Der FC Bayern ist für die Bundesliga mittlerweile zu groß geworden, 15.08.2013, [http://www.t-online.de/sport/fussball/bundesliga/id\\_64903600/der-fc-bayern-muenchen-ist-mittlerweile-eine-weltmarke-geworden.html](http://www.t-online.de/sport/fussball/bundesliga/id_64903600/der-fc-bayern-muenchen-ist-mittlerweile-eine-weltmarke-geworden.html), [Stand 08.12.2016].
- T-Online: Historischer VFL-Triumph begeistert auch VW, 09.12.2015, [http://www.t-online.de/sport/fussball/champions-league/id\\_76354106/fussball-historischer-vfl-triump-h-begeistert-auch-vw.html](http://www.t-online.de/sport/fussball/champions-league/id_76354106/fussball-historischer-vfl-triump-h-begeistert-auch-vw.html), [Stand 14.11.2016].
- TSV 1860 München e.V.: Geschichte der Löwen, <http://www.tsv1860.org/verein/geschichte>, [Stand 17.12.2016].
- TSV 1860 München: Der TSV 1860, [http://www.tsv1860.de/de/TSV\\_1860\\_1860.htm](http://www.tsv1860.de/de/TSV_1860_1860.htm), [Stand 11.12.2016].
- TSV 1860 München: Sponsorenpyramide, [http://www.tsv1860.de/de/Sponsoring\\_Sponsoren.htm](http://www.tsv1860.de/de/Sponsoring_Sponsoren.htm), [Stand 12.12.2016].
- TSV 1860 München: Versicherungsgruppe Die Bayerische wird Hauptsponsor beim TSV 1860 München, [http://www.tsv1860.de/de/Aktuelles\\_News/2204.htm](http://www.tsv1860.de/de/Aktuelles_News/2204.htm), [Stand 20.12.2016].
- Versicherungsbote: Allianz Versicherung kauft sich bei Bayern München ein, 13.02.2014, <http://www.versicherungsbote.de/id/4791097/Allianz-Versicherung-Bayern-Muenchen-Millionendeal-Hoeness-Watzke/>, [Stand 06.12.2016].
- VFL Wolfsburg: Organigramm VFL Wolfsburg-Fußball GmbH, <https://www.vfl-wolfsburg.de/info/ueber-uns/fussball-gmbh/struktur.html>, [Stand 11.11.2016].
- VFL Wolfsburg: Sponsoren und Partner, <https://www.vfl-wolfsburg.de/sponsoren-und-partner.html>, [Stand 12.11.2016].
- VFL Wolfsburg: VFL-Sponsoren, <https://www.vfl-wolfsburg.de/info/business/partner/vfl-sponsoren.html>, [Stand 12.11.2016].
- Volkswagen. Partner des Fußballs: Partner des DFB-Pokals, <https://www.partnerdes-fussballs.de/dfb-pokal/partner-des-dfb-pokals>, [Stand 14.11.2016].
- Wallrodt, Lars/Wöckener, Lutz: Die problematische VW-Macht im deutschen Fußball, 19.05.2015, <https://www.welt.de/sport/fussball/bundesliga/vfl-wolfsburg/article141003052/Die-problematische-VW-Macht-im-deutschen-Fussball.html>, [Stand 14.11.2016].

Wallstreet online: Aufruhr beim VfL! VW stellt Fußball-Sponsoring infrage - Die Bundesliga zittert, 07.10.2015, <http://www.wallstreet-online.de/nachricht/8010654-dunkle-abhaengigkeit-aufruhr-vfl-vw-stellt-fussball-sponsoring-infrage-bundesliga-zittert>, [Stand 14.11.2016].

Wer zu wem – Firmendatenbank: VFL Wolfsburg – Fußballvereine aus Wolfsburg, <https://www.wer-zu-wem.de/firma/vfl-wolfsburg.html>, [Stand 11.11.2016].

Wolfsburger Allgemeine Zeitung: VW-Sponsoring: Die Summen sind geheim, 21.05.2015, <http://www.waz-online.de/VW/Aktuell/VW-Sponsoring-Die-Summen-sind-geheim>, [Stand 14.11.2016].

Wübbels, Carina: Sponsoring: Warum sollte sich ein Unternehmen engagieren?, 30.06.2015, <http://www.sputnik-agentur.de/blog/sponsoring-warum-sollte-sich-ein-unternehmen-engagieren/>, [Stand 14.11.2016].

# Anlagen

Die 50 wertvollsten Fußballvereins-Marken der Welt

| 2014 | 2013 | Verein                   | Land        | Markenwert 2014 (EUR) | Marken-Rating 2014 | Markenwert 2013 (EUR) | Marken-Rating 2013 | Veränderung |
|------|------|--------------------------|-------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|--------------------|-------------|
| 1    | 1    | FC Bayern München        | Deutschland | 659                   | AAA                | 668                   | AAA                | (9)         |
| 2    | 3    | Real Madrid CF           | Spanien     | 565                   | AAA+               | 482                   | AAA+               | 83          |
| 3    | 2    | Manchester United FC     | England     | 543                   | AAA                | 650                   | AAA+               | (107)       |
| 4    | 4    | FC Barcelona             | Spanien     | 457                   | AAA+               | 444                   | AAA                | 13          |
| 5    | 8    | Manchester City FC       | England     | 375                   | AAA-               | 257                   | AA-                | 118         |
| 6    | 6    | Arsenal FC               | England     | 371                   | AAA-               | 319                   | AA+                | 52          |
| 7    | 5    | Chelsea FC               | England     | 369                   | AAA-               | 325                   | AA                 | 44          |
| 8    | 7    | Liverpool FC             | England     | 345                   | AAA-               | 280                   | AA                 | 65          |
| 9    | 10   | Borussia Dortmund        | Deutschland | 240                   | AAA-               | 202                   | AA                 | 38          |
| 10   | 24   | Paris Saint-Germain FC   | Frankreich  | 238                   | AAA-               | 66                    | A+                 | 172         |
| 11   | 11   | FC Schalke 04            | Deutschland | 230                   | AA+                | 201                   | AA-                | 30          |
| 12   | 12   | Tottenham Hotspur FC     | England     | 183                   | AA+                | 170                   | AA                 | 13          |
| 13   | 13   | Juventus FC              | Italien     | 181                   | AAA                | 140                   | AAA-               | 42          |
| 14   | 9    | AC Milan                 | Italien     | 174                   | AAA-               | 204                   | AAA-               | (31)        |
| 15   | 15   | FC Internazionale Milano | Italien     | 112                   | AA+                | 117                   | AA+                | (5)         |
| 16   | 14   | AFC Ajax                 | Niederlande | 110                   | AA+                | 126                   | AA                 | (16)        |
| 17   | 17   | Galatasaray AŞ           | Türkei      | 104                   | AA+                | 90                    | A+                 | 14          |
| 18   | 16   | Hamburger SV             | Deutschland | 101                   | AA                 | 112                   | AA                 | (11)        |
| 19   | 37   | Club Atlético de Madrid  | Spanien     | 93                    | AAA-               | 52                    | AA-                | 41          |
| 20   | 33   | Everton FC               | England     | 89                    | AA+                | 61                    | AA-                | 28          |
| 21   | 20   | SSC Napoli               | Italien     | 89                    | AA+                | 78                    | AA-                | 10          |
| 22   | 23   | Bayer 04 Leverkusen      | Deutschland | 85                    | AA                 | 70                    | AA-                | 15          |
| 23   | 31   | Aston Villa FC           | England     | 84                    | AA                 | 62                    | AA-                | 22          |
| 24   | 29   | West Ham United FC       | England     | 82                    | AA-                | 63                    | A                  | 19          |
| 25   | 21   | Olympique Lyonnais       | Frankreich  | 81                    | AA                 | 78                    | AA-                | 2           |
| 26   | 28   | AS Roma                  | Italien     | 80                    | AA+                | 64                    | AA                 | 16          |
| 27   | 30   | Newcastle United FC      | England     | 75                    | AA                 | 63                    | AA                 | 12          |
| 28   | 25   | VfB Stuttgart            | Deutschland | 75                    | AA                 | 64                    | A+                 | 10          |
| 29   | 26   | Valencia CF              | Spanien     | 73                    | AA                 | 64                    | AA-                | 8           |
| 30   | 32   | SV Werder Bremen         | Deutschland | 69                    | AA                 | 62                    | AA-                | 7           |
| 31   | 35   | Sunderland AFC           | England     | 69                    | AA-                | 56                    | A+                 | 13          |
| 32   | 18   | Olympique de Marseille   | Frankreich  | 67                    | AA                 | 86                    | AA-                | (19)        |
| 33   | 27   | VfL Wolfsburg            | Deutschland | 67                    | AA                 | 64                    | A                  | 3           |
| 34   | 22   | Fenerbahçe SK            | Türkei      | 64                    | AA                 | 74                    | A+                 | (10)        |
| 35   | 19   | SC Corinthians Paulista  | Brasilien   | 64                    | A                  | 80                    | AA                 | (16)        |
| 36   | N/A  | LOSC Lille Métropole     | Frankreich  | 62                    | AA                 | N/A                   | N/A                | N/A         |
| 37   | 44   | Celtic FC                | Schottland  | 61                    | AA+                | 43                    | AA-                | 18          |
| 38   | 42   | SL Benfica               | Portugal    | 61                    | AA+                | 44                    | A+                 | 17          |
| 39   | 43   | Sevilla FC               | Spanien     | 57                    | AA                 | 43                    | AA+                | 14          |
| 40   | N/A  | Southampton FC           | England     | 56                    | A+                 | N/A                   | N/A                | N/A         |
| 41   | 41   | Stoke City FC            | England     | 55                    | AA-                | 46                    | A+                 | 9           |
| 42   | 47   | West Bromwich Albion FC  | England     | 54                    | AA-                | 42                    | A                  | 12          |
| 43   | 36   | Beşiktaş JK              | Türkei      | 51                    | AA                 | 55                    | A+                 | (4)         |
| 44   | 50   | SS Lazio SpA             | Italien     | 45                    | AA                 | 40                    | AA-                | 5           |
| 45   | 40   | PSV Eindhoven            | Niederlande | 43                    | AA+                | 47                    | AA-                | (4)         |
| 46   | 38   | Santos Futebol Clube     | Brasilien   | 43                    | A                  | 50                    | AA                 | (7)         |
| 47   | 48   | FC Girondins de Bordeaux | Frankreich  | 41                    | AA-                | 41                    | A+                 | 0           |
| 48   | 39   | São Paulo FC             | Brasilien   | 40                    | A                  | 48                    | A+                 | (8)         |
| 49   | 45   | CR Flamengo              | Brasilien   | 37                    | A                  | 43                    | A+                 | (6)         |
| 50   | 34   | Fulham FC                | England     | 36                    | AA-                | 58                    | A+                 | (23)        |

Abbildung 6: Liste der wertvollsten Fußballmarken im Jahr 2014

(Saal, www.horizont.net, Stand 22.12.2016)

## Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Bruckmühl, 09.01.2017

---

Ort, Datum

Vorname Nachname